PSICOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

Le origini dell’organizzazione

Non vi è dubbio che una delle chiavi di comprensione del mondo in cui viviamo è costituita dalla presenza dell’organizzazione nella vita sociale. L’organizzazione è una realtà che permea tutta la nostra vita, è un concetto indispensabile per comprendere una molteplicità di fenomeni ed è un concetto, al tempo stesso, relativamente indeterminato. L’attività dell’organizzare è nata insieme alla civiltà dell’uomo; potremmo dire che ciò che chiamiamo civiltà umana è espressione di una capacità organizzativa sistematizzata che va oltre i nostri schemi etologici e istintivi di base.
Secondo il *Dizionario etimologico* (Cortellazzo, Zolli, 1985) le origini del sostantivo *organizzazione* vanno fatte risalire al greco *organon,* ovvero **strumento** ma anche parte del corpo. La parola "organizzare" esisteva nella lingua italiana fin dai tempi di Dante, con il significato biologico di **formarsi degli organi** e prende nel Seicento il significato estensivo di "ordinare”, "disporre ”. Nel 1926 in una pubblicazione sui *neologismi buoni e cattivi,* del linguista Cappuccini, il verbo era ancora considerato — con una certa diffidenza — un neologismo alla moda proveniente dai termini francesi di *organiser e organisation,* utilizzati per descrivere il funzionamento della nascente burocrazia francese di fine Ottocento.
Se consideriamo l’uso del termine "organizzazione" consolidatosi più recentemente nelle scienze sociali, ci si trova di fronte sostanzialmente a due diverse interpretazioni della parola "organizzazione ”, come fa notare il *Dizionario di Sociologia* di Gallino alla fine degli anni Settanta (Gallino, 1978).
Il primo significato consiste nell’agire organizzativo, ovvero in un’attività rivolta a definire in modo strutturato i rapporti tra le persone al fine di raggiungere uno **scopo comune** (ad esempio organizzare un convegno, una riunione, etc.) mentre il secondo significato è quello di organizzazione intesa come entità sociale specializzata nel raggiungimento di un fine. In questa seconda accezione sono considerabili come organizzazioni le imprese industriali, i servizi sociali pubblici o privati come la scuola e l’ospedale, ma anche la Chiesa e le Forze Armate.

La concezione sociologica

Elemento comune a tutte le definizioni classiche dell’organizzazione è il riferimento alla **razionalità dei fini,** delle regole e dei mezzi necessari per raggiungerli. La razionalità rappresenta la variabile fondamentale alla luce della quale ogni agire individuale deve muoversi.
Il primo sociologo della nostra epoca moderna, Max Weber (1904), definisce l’esistenza *de\Y organizzazione burocratica* come un modello sociale moderno in cui gli scopi sono razionalmente dichiarati e perseguiti attraverso una distribuzione *di funzioni* espletate secondo precise regole. Per essere razionale — secondo Weber — l’organizzazione deve possedere:
obiettivi definiti;
autorità riconosciuta;
regole esplicitate;
competenze e funzioni specifiche.
Gli individui sono chiamati a ricoprire tali funzioni attraverso una *competenza specifica e un’attribuzione di autorità.*
L’autorità è ripartita in maniera tale da garantire il controllo e l’efficienza dei sottosistemi

funzionali di cui l'organizzazione si compone. Coloro che adempiono le funzioni organizzative devono agire in maniera *impersonale,* in linea con le regole predefinite e razionali che definiscono le loro specifiche zone di competenza.
E noto il contributo pragmatico dell'esperienza nordamericana dato da Frederick Taylor, ingegnere e capo di stabilimento, il quale si era proposto di "ridisegnare le modalità di lavoro' della propria fabbrica per raggiungere sia una maggiore produzione per l'azienda sia un vantaggio salariale per il lavoratore.
Nello scritto *Principi di organizzazione scientifica del lavoro* (Taylor, 1911) si definiscono i celebri principi fondamentali di questo modello, ovvero:
"definizione scientifica'' dei metodi di lavoro attraverso la scomposizione dei processi di produzione in unità elementari padroneggiabili individualmente dal singolo operaio;
"selezione e addestramento" preventivo dei lavoratori all'esecuzione delle unità elementari di lavorazione;
perseguimento di uno "spirito cooperativo " tra manager e lavoratori;
"divisione tra esecuzione e organizzazione" nel lavoro di operai e dirigenti.
Taylor di fatto afferma negli eventi produttivi una filosofia organizzativa non dissimile da quella sostenuta dai fautori della burocrazia moderna weberiana. Egli definirà il suo modello di governo razionale della organizzazione come "Scientifìc Management". Entrambe le impostazioni, di Weber e di Taylor, hanno come idea di fondo quella che esistano regole razionali e scientifiche per governare al meglio le organizzazioni; un modo ottimale di fare le cose, modo che nel taylorismo verrà poi chiamato "thè best way to do". Oltre a ciò è dominante il principio della divisione del lavoro in sottosistemi affidati alla specifica competenza dei singoli.
Taylor è sicuro che una perfetta e competente applicazione delle regole garantisca l'efficienza di tutto il sistema. L'organizzazione è quindi come un orologio, o una macchina, che se ben progettata — da un ingegnere o da un amministratore — funziona meccanicamente distribuendo l'energia degli uomini attraverso i propri ingranaggi.
Prevale quindi una visione che è riconducibile all'interpretazione dell'organizzazione quale strumento meccanico (Airoldi, Nacamulli, 1979)
Questa impostazione nel corso dei decenni ha avuto — come vedremo in seguito — significative revisioni che hanno tenuto conto della variabilità iscritta nei comportamenti individuali e nella struttura produttiva complessiva, revisioni che ci riavvicinano all'interpretazione di tipo biologico della parola "organizzazione", la quale vede l'organizzazione come un insieme vivo di organi che devono essere in equilibrio funzionale tra loro.
Inoltre nella seconda metà del Novecento, studiosi sia di scuola anglosassone sia di scuola francese hanno suggerito di centrare l'attenzione sull'azione *organizzativa e* sull'individuazione di diverse razionalità operanti ed interagenti all'interno dell'organizzazione[1].

1.2. La concezione economica

La concezione politico-economica

L'indirizzo che viene comunemente chiamato Politicai Economy Model è un modello esistente innanzitutto nei fatti essendo l'organizzazione una realtà economica. Ma negli anni Settanta con il rapidissimo espandersi delle economie occidentali e il prepotente emergere della problematica dell'"utilizzazione" e della "distribuzione'' delle "risorse" (risorse non

più illimitate) il paradigma economico della organizzazione viene formalizzato.
Il sociologo ed economista statunitense Benson (1998) è un autorevole teorizzatore di questo modello. Gli elementi essenziali sui quali si fonda il suo contributo sono sintetizzabili nell'affermazione che tutte le organizzazioni si muovono e agiscono per acquisire due risorse fondamentali: "denaro e autorità". Benson analizza il campo inter-organizzativo, il *network*, come oggetto di analisi considerandolo come una "economia politica".
Successivamente egE distingue tra strutture e sovrastrutture presenti in esso. A livello strutturale le condizioni ambientali che maggiormente influiscono sul network sono:
la concentrazione/dispersione delle risorse;
la concentrazione/dispersione del potere;
la autonomia/dipendenza del network;
i modelli di dominanza dell'ambiente;
la abbondanza/scarsità delle risorse;
i meccanismi di controllo ambiente/network.
E possibile per l'organizzazione individuare delle strategie che possano portare delle modificazioni favorevoli all'interno del network.
Esistono ad esempio:
strategie "cooperative' dove attraverso programmi e accordi si cercano benefici comuni (sinergie tra produttori in un determinato mercato, etc.);
strategie 'distruttive" dove si cerca di mettere in crisi la capacità di altre organizzazioni di generare risorse (sottrazione di determinate materie alla concorrenza, etc.);
strategie "manipolative" dove viene tatticamente modificata l'offerta delle principali risorse (entrata sottocosto in determinati mercati, *dumping*, etc.);
strategie "autoritarie" dove vengono rigidamente fissate regole di sopravvivenza organizzativa da chi detiene il controllo delle principali risorse (club, accordi di cartello, etc.).
In questa visione il concetto di scambio è fondamentale e ciò che avviene all'interno dell'organizzazione, anche a livello delle risorse umane, dipende in buona misura dai rapporti tra questa ed il network.
1.2.2. *La concezione dell'economia organizzativa*
Questo approccio ha una precisa data di nascita; nella metà degli anni Settanta apparve il volume di Williamson, *Markets and Hierarchies* (i975)- Successivamente si sono aggiunti i contributi di Barney e Ouchi (1986). La base di questa concezione è che l'organizzazione sia comprensibile a partire dall'analisi delle transazioni tra due o più entità o individui. In linea teorica il "contratto istantaneo'' tra due persone sarebbe la forma più efficiente e razionale di transazione in quanto non comporta costi aggiuntivi di mantenimento della transazione stessa; in parole povere quando due persone si mettono d'accordo e si scambiano subito risorse (denaro contro beni, etc.) le cose funzionano semplicemente ed efficacemente. Quando questo non è più possibile (ad esempio nel caso di denaro contro prestazioni *future* o viceversa) le cose si complicano perché il «dilazionare delle transazioni nel tempo ha inevitabilmente dei rischi e dei costi».
I principali costi sottesi al mantenimento di una transazione nel tempo sono legati al fattore umano e al fattore ambientale. I costi della variabile umana consistono nella razionalità limitata e nell'opportunismo; il primo fattore sta nell'incapacità/impossibilità di prevedere tutti gli eventi futuri mentre l'opportunismo deriva dal fatto che in una transazione proiettata nel tempo ognuno dei due contraenti cercherà di favorire il proprio interesse individuale a

scapito dell'altro.
Il concetto di fondo è, come nota Williamson, che ci troviamo sempre in una *situazione di mercato* in cui si cerca di controllare il comportamento dell'altro in vari modi; il modo più consolidato è rappresentato dalla gerarchia e dall'organizzazione, che vincolano i comportamenti di opportunismo.
Williamson fa l'esempio della General Motors che negli Sessanta comprava le proprie carrozzerie da un produttore esterno, un certo signor Fischer, perché ciò era più economico che produrle in casa. Quando il signor Fischer a un certo punto si rifiutò di soddisfare alcune richieste della GM perché oberato da ordini di altre aziende, la GM *comprò* il signor Fischer con il suo stabilimento ed egli divenne un dipendente sottoposto alla gerarchia della principale azienda automobilistica.
Da questo esempio nacque anche lo slogan *make or buy*, ovvero il principio secondo il quale mettere in piedi una struttura organizzativa serve solo quando non è possibile oppure conveniente comprare.

1.3. La concezione della psicologia organizzativa

La psicologia organizzativa è quella branca della psicologia che studia il comportamento di individui e gruppi nelle diverse organizzazioni. In Inghilterra da circa cinquanta anni è in uso il termine "Work and Organizational Psychology" per definire la disciplina che studia il lavoro umano con un approccio psicologico. Fino a pochi anni fa, in Inghilterra ed anche negli USA, per definire questo approccio veniva usata la parola "Industriai Psychology", essendo la psicologia organizzativa nata prevalentemente nelle industrie. In entrambi i paesi viene anche utilizzato il termine "Occupational Psychology'' per definire una psicologia organizzativa finalizzata alla selezione e aH'orientamento delle persone in fase di inserimento aziendale. La psicologia del lavoro organizzato comunque è, come afferma Depolo (1998) un corpus di conoscenze che non è stato scoperto, bensì prodotto pragmaticamente come risposta ad esigenze concrete del mondo della produzione.
Frederick Winslow Taylor è il nome più famoso fra quanti intrapresero la strada dello studio del lavoro. Come abbiamo detto Taylor attraverso i principi dello Scientific Management rispose ad un'esigenza di ordine da parte di un paese con enormi potenzialità come gli Stati Uniti all'inizio del Novecento, un paese in poderoso sviluppo, con una classe operaia poco professionalizzata e in continua espansione demografica per via dell'impetuosa immigrazione.
Tuttavia l'applicazione dello Scientific Management negli Stati Uniti non fu senza contrasti. In particolare mentre Taylor difendeva il carattere democratico del proprio modello, in quanto scientifico e oggettivo, il sindacato affermava che questo metodo trattava le persone come macchine inanimate, violando abitudini e caratteristiche dei lavoratori e impoverendone le abilità.
Un secondo caso in cui la psicologia del lavoro è stata chiamata ad applicarsi ai problemi concreti è quello della misura delle differenze individuali rispetto al lavoro, ovvero la selezione del personale. Taylor stesso aveva affermato che occorreva posizionare l'uomo giusto al posto giusto a livello manageriale. La prima grande applicazione della tecnica di selezione del personale si ha però con la Prima Guerra Mondiale.
Quasi due milioni di persone furono infatti sottoposte in America all'Army Alpha Test, un reattivo di intelligenza generale che serviva a discriminare la soglia di accesso per determinati compiti. Sempre in quel periodo l'inglese Charles Meyers utilizza misure psicometriche nell'esercito inglese e fonda poi nel 1921, a Cambridge, il National

Institute of Industriai Psychology.
Una terza tappa importante per comprendere il rapporto tra imprese e psicologia si ebbe nei celebri stabilimenti della Western General Electric Company di Chicago. Dal 1924 al 1932 sotto gli auspici del National Research Council, un professore della Harvard Business School, Elton Mayo (1933), sperimentò il rapporto tra produttività e fattori ambientali. Nelle sue osservazioni su gruppi di operai di stabilimento Mayo notò un forte aumento della produttività semplicemente attraverso il miglioramento di alcune condizioni fisiche come l'illuminazione. Egli scoprì inoltre, con stupore dei fautori del modello tayloristico, che formando gruppi di persone tra loro affiatate, gli indici di produttività si incrementavano fortemente senza toccare di una virgola l'organizzazione del lavoro. Si scoprì addirittura che durante la sperimentazione sia il campione di operai affiatati sia il campione di controllo, di operai non affiatati, avevano un miglioramento di produttività per il solo fatto di "far parte di un importante progetto di ricerca". Le osservazioni di Mayo aprirono quindi il campo alla psicologia dei gruppi come strumento di influenza sulla vita organizzativa.
L'esperienza di Mayo diede inizio alla **Scuola delle Relazioni Umane,** un approccio che valorizzava la componente relazionale e informale del lavoro come strumento di successo per l'azienda e come strumento di benessere per i lavoratori. In America nel periodo compreso tra le due guerre mondiali, grandi aziende come la Western Electric Company applicarono una filosofia di attenzione alle risorse umane attraverso programmi di "counseling" che tendevano a sviluppare la motivazione al lavoro delle persone interessandosi del loro benessere complessivo. Nascono in quegli anni le prime collaborazioni tra privato e sociale per fornire servizi ai lavoratori — dagli asili nido per gli operai, ai trasporti — allo scopo di migliorarne la partecipazione alle vicende aziendali. L'approccio definito come "Human Relations" si è molto diffuso nel dopoguerra nei paesi nordici e anche in Europa fino gli anni Ottanta.
Successivamente la crisi economica del Welfare State e la rivoluzione informatica cambiano lo scenario creando nuovi modelli di lavoro ancora oggi oggetto di definizione (vedi i modelli di lavoro a distanza, di microimprenditività individuale, di multicompetenza flessibile, etc.).
In conclusione la psicologia organizzativa oggi si articola in tre principali aree tra loro interconnesse:
Psicologia del lavoro (Work Psychology), fondata sulla definizione delle competenze necessarie per lo svolgimento di determinati compiti e ruoli e la conseguente valutazione psicologico-cognitiva delle abilità personali.
Psicologia organizzativa (Organizational Psychology), basata sull'analisi psicologica del comportamento dei gruppi in relazione alle organizzazioni. Il suo campo di intervento è la gestione del funzionamento dei gruppi di lavoro, i conflitti interpersonali, i processi di negoziazione, lo studio delle distorsioni decisionali, l'influenza della comunicazione.
Psicologia delle risorse umane (Personnel Psychology), fondata sull'analisi psicologica delle interazioni tra l'individuo e l'ambiente in cui opera. Il suo campo di applicazione è costituito dalla formazione e la selezione del personale e dallo studio della motivazione e dei sistemi per incentivare la prestazione.

1.4- L'approccio antropologico culturale

Parlando dell'approccio sociologico si diceva che nel corso degli ultimi decenni vi è stata una crescente attenzione verso *l'azione organizzativa.* Questa attenzione ha fatto nascere un vero e proprio paradigma definito "culturale" (Geertz, 1973; Morgan, 1986). Questo approccio ha iniziato a osservare le organizzazioni come se fossero dei gruppi sociali e ha provato ad analizzarne i comportamenti umani con gli strumenti deH'antropologia culturale, ovvero della **comprensione dei valori e della cultura fondanti** le aggregazioni sociali. Illustriamo di seguito alcune considerazioni di base proposte da studiosi che si sono interessati del modello antropologico culturale.

Secondo Berger e Luckmann (1966) le aziende possono essere considerate come realtà socialmente costruite, nelle quali le persone hanno la necessità di elaborare schemi di comprensione per prevedere eventi e intraprendere azioni. Pfeffer (1981) attribuisce al management un ruolo fondamentale nel processo di "costruzione di senso'' in un contesto organizzativo. Egli scrive che il compito del management consiste nel fornire spiegazioni, razionalizzazioni
e legittimazione alle attività intraprese dall'organizzazione. Queste razionalizzazioni o spiegazioni del comportamento sono costruite in modo da legittimare l'organizzazione agli occhi di coloro che hanno attese nei suoi confronti, sia all'interno che all'esterno dei suoi confini; forniscono cioè all'azione organizzativa motivazioni coerenti con le norme, i valori e le aspettative sociali nei confronti dell'organizzazione.

Il management, quindi, svolge non solo la funzione di fornire un senso alle cose, ma anche di ottenere un consenso sui significati. La condivisione dei significati dà ai membri dell'organizzazione un senso di **appartenenza e di identità,** delimita l'organizzazione rispetto al suo ambiente, e contribuisce al controllo e all'impegno di coloro che operano nell'organizzazione.

Se il compito del management consiste nel produrre significati socialmente condivisi, lo strumento principale attraverso il quale ciò avviene è il linguaggio. La creazione di codici ed espressioni efficaci è fondamentale per far comprendere sia internamente che esternamente il significato delle attività che l'organizzazione svolge. Uno dei modi in cui convincimenti e credenze comuni si sviluppano e si manifestano è il **linguaggio condiviso;** le organizzazioni possono essere interpretate come entità dove vi è un linguaggio comune. Così l'azione del management viene riconnessa alla produzione, manipolazione e gestione dei **simboli** della cultura.

Pfefter (1981) sostiene che il linguaggio, i simboli, la strutturazione degli ambienti, le storie, le cerimonie, sono strumenti del management, alla stessa stregua dell'analisi economica, della matematica, delle teorie della leadership e della progettazione organizzativa, che sottolineano i risultati razionali e oggettivi dell'azione manageriale. Secondo la prospettiva del **simbolismo manageriale,** il valore del management non sta tanto nella capacità di intervenire su aspetti formali e materiali dell'organizzazione (strutture, procedure, budget) quanto piuttosto di agire sui sistemi di **significato o simbolici,** sulla base dei quali la realtà dell'organizzazione acquista un senso per chi ne fa parte.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il simbolismo afferma la superiorità dei **sistemi di significato simbolici** nei confronti dei modelli gestionali basati sul controllo burocratico. La necessità per le aziende di sviluppare capacità competitive ha messo in evidenza l'importanza della mobilitazione e della valorizzazione delle potenzialità umane.

La comunicazione d'impresa è Lambito nel quale il management può esercitare per definizione grande influenza sul piano simbolico e culturale. La comunicazione non è solo il principale veicolo utilizzato dal management per farsi "conoscere'' all'esterno, ma è anche lo strumento per sviluppare e potenziare all'interno della struttura sociale il senso di identità (Giddens, 1991). Più forte sarà l'impatto simbolico dell'immagine costruita più il pubblico, sia interno che esterno, sarà propenso ad attribuire ai comportamenti dell'azienda i significati che essa propone.

La visione sistemica

Le definizioni

La visione classica dell'organizzazione è quella del sistema razionale descritta precedentemente a proposito della concezione sociologica.

— Secondo Barnard (1938) l'organizzazione formale è un tipo di cooperazione tra uomini che è consapevole, deliberato e finalizzato.

— Per March e Simon (1958) le organizzazioni sono viste come raggruppamenti di esseri umani interagenti che abbiano qualcosa in più di un sistema centrale di coordinamento. La notevole specificità della struttura e il sensibile coordinamento all'interno della struttura fanno di una organizzazione una unità sociologica comparabile per importanza all'organismo individuale della biologia.

— Blau e Scott (1962) affermano che la caratteristica distintiva delle organizzazioni è che esse sono costituite formalmente allo scopo esplicito di raggiungere fini determinati.

— Secondo Etzioni (1964) le organizzazioni sono unità sociali (o raggruppamenti sociali) deliberatamente costruiti e ricostruiti per il raggiungimento di fini specifici.

Queste definizioni tendono a sottolineare due caratteristiche peculiari che caratterizzano le organizzazioni rispetto ad altri tipi di comunità:

L'orientamento verso **scopi specifici.**

Il forte grado di **formalizzazione** di ruoli.

A seconda dei fini specifici le organizzazioni possono avere sistemi di regole e strutture diversi. La differenza ad esempio fra strutture organizzative quali una banca, uno stabilimento industriale o una scuola dipendono sostanzialmente dalle particolari necessità connesse al perseguimento del proprio fine. Etzioni (1964) ha diviso le organizzazioni in tre tipologie, a seconda delle aree di finalità a cui aderiscono:

ORGANIZZAZIONI COERCITIVE (ospedali psichiatrici, carceri).

ORGANIZZAZIONI UTILITARISTICHE (aziende di profitto che producono beni materiali, aziende di profitto che producono beni immateriali o servizi).

ORGANIZZAZIONI IDEALISTICHE (Chiesa, partiti politici, esercito, associazioni senza scopo di lucro).

Le definizioni classiche tendono a descrivere le organizzazioni come dei sistemi chiusi che nascono essenzialmente dall'interazione tra scopi e strutture derivate.

L'organizzazione come sistema

Cosa determina il fatto che due organizzazioni che hanno scopi simili (per esempio fare automobili) possano essere molto differenti tra loro per quanto riguarda strutture e modalità organizzative? Negli anni Sessanta il manager inglese Albert Rice pubblica un testo con forti risvolti psicosociali, intitolato *L'impresa e il suo ambiente* (Rice, 1963), che avvierà una rivoluzione — ancora attuale — della concezione organizzativa.

In quegli anni Rice inizia a collaborare con alcuni psicologi e sociologi nel prestigioso Tavistock Institute for thè Human Relations di Londra, centro che aveva svolto ricerche di rilevanza internazionale sul comportamento dei gruppi.
Intorno al contributo dei due ricercatori psicosociali — Emery e Trist (i960) — e l'apporto di un importante psicoanalista che stava studiando i gruppi — Bion (1955) — nasce la teorizzazione delle organizzazioni come **sistemi socio—tecnici.**
Questa teorizzazione introduce l'attualissimo concetto di organizzazione come **sistema aperto** interagente con l'ambiente, ovvero la considerazione per cui un'organizzazione funziona bene solo in quanto capace di sopravvivere nell'ambiente socioeconomico che la circonda.
Si chiarì così che il difficile compito di chi dirigeva un'organizzazione era quello di apportare i continui cambiamenti richiesti dall'ambiente (per esempio migliorare i consumi delle auto, rendere più sicuri determinati prodotti elettrici, rendere più chiaro ed accessibile un servizio bancario, etc.). Al tempo stesso il compito del manager era quello di ottenere il consenso delle persone all'introduzione dei cambiamenti necessari per sopravvivere nell'ambiente socioecono- mico(ad esempio far accettare l'introduzione di nuove tecnologie oppure nuove regolamentazioni del lavoro per i dipendenti, etc.).
La teoria dei **sistemi socio-tecnici** sostiene che l'organizzazione funziona come un sistema biologico o anche un ecosistema in base al modello di immissione-trasformazione-immissione. Rice (1963) afferma che ogni sistema industriale o commerciale può essere definito in base alle sue immissioni e alle sue emissioni, e il compito primario della direzione del sistema consiste nel regolare i rapporti tra immissioni ed emissioni. Il processo attraverso il quale le immissioni divengono emissioni viene definito **trasformazione.**
Un sistema industriale o commerciale dunque immette materiali provenienti dal suo ambiente, li emette ed emette il risultato della trasformazione nell'ambiente stesso.
Si assume che ogni impresa industriale o commerciale, o parti di essa, può essere ricondotta a questo modello. Un'impresa di produzione acquista le materie prime, le trasforma in prodotti, e vende i prodotti ai suoi clienti. Una società per azioni si procura il capitale vendendo le azioni o contraendo prestiti, trasforma il capitale così acquisito investendolo in varie attività economiche, emette il suo prodotto pagando i dividendi e le tasse e reinvestendo i profitti residui. A livello delle operazioni di fabbrica l'immissione è rappresentata dal semilavorato proveniente dalle operazioni precedenti, la trasformazione è data dalle operazioni in corso, mentre l'emissione è rappresentata dallo stesso prodotto.
Per rendere semplicemente il concetto base del sistema socio—tecnico, concetto che tra breve ci introdurrà alla definizione degli aspetti di struttura e al chiarimento del concetto di ambiente esterno, si può riportare uno schema grafico utilizzato da vari autori dell'approccio sistemico. Lo schema grafico disegna l'organizzazione come un nucleo funzionale e vitale, inserito in un contesto ambientale più ampio in cui deve sopravvivere.
Questa concezione, semplice ma incisiva, fu elaborata dagli autori inglesi prendendo spunto sia dalle concettualizzazioni della biologia sia dalla nascente disciplina che si occupava dello studio dei sistemi naturali ambientali e che in seguito venne comunemente chiamata Ecologia (Thompson, 1967). La concezione biologica infatti prevede che un organismo vivente attui dei rapporti di scambio con il suo ambiente esterno per introdurre al proprio interno quelle sostanze che sono necessarie alla sua vita rilasciando nell'ambiente — in forme differenti — la stessa energia che ha introdotto.
A livello di Ecologia, negli anni Sessanta si incomincia a diffondere l'interesse per lo studio

delle tematiche dell'inquinamento e delle modificazioni planetarie. Si scopriva che taluni fenomeni, come la scomparsa apparentemente incomprensibile di un animale o il rialzo altrettanto misterioso della temperatura in una certa area geografica, erano comprensibili solo attraverso lo studio dell'interazione sistemica di più fattori. Si cominciò allora[1] ad applicare questi ragionamenti anche alle organizzazioni nella loro interazione con il loro ambiente socioeconomico, riuscendo a comprendere più chiaramente il successo o l'insuccesso di alcune aziende.
In ogni caso lo schema di base utilizzato è rappresentabile nel seguente modo:
Declinando praticamente questo modello si può dire che un'azienda:
Introduce **(input) materie prime** (legno o lamiere, etc.).
Le trasforma in qualcosa d'altro, emettendo **(ouput)** sul mercato un **prodotto** (mobili o autovetture, etc.).
Il prodotto emesso sul mercato ha un valore aggiunto che, se riconosciuto positivamente da una parte dell'**ambiente esterno** (mercato), consente all'organizzazione di avere un profitto.
La qualità di un'organizzazione è data quindi dalla qualità della sua trasformazione: se ottiene un ritorno positivo dall'ambiente esterno ad essa — come un organismo vivente nel suo ambiente naturale — è in grado di sopravvivere. L'ambiente esterno non è costituito solo dai potenziali clienti ma anche dalle seguenti variabili:
Mercato in senso generale (concorrenza, modelli socioculturali di consumo).
Istituzioni politiche (leggi che regolano la produzione e le transazioni economico-finanziarie, norme sindacali).
Ambiente economico (andamento dell'economia).
Ambiente sociale (presenza e caratteristiche della manodopera).
Tecnologia (tecnologie necessarie per produrre e tecnologia
Ambiente ecologico (caratteristiche del territorio in cui si produce).
Questa visione, considerata ancora valido nella sua sostanza, è semplice ma tale da poter descrivere il funzionamento di ogni organizzazione.
I successivi arricchimenti della modellistica organizzativa riguardano non tanto il concetto base di trasformazione, ma i nuovi fenomeni che hanno reso più complesso l'ambiente esterno e di conseguenza hanno reso meno sequenziale e semplice il funzionamento delle singole entità organizzative. Si veda ad esempio il fenomeno della globalizzazione e della frammentazione degli apparati produttivi nelle aree a minor costo.
Quali sono secondo il modello sistemico le variabili presenti all'interno delle organizzazioni necessarie alla trasformazione?
Che cosa concretamente è necessario che avvenga per poter parlare di funzionamento e comportamento organizzativo? Come si integrano tra loro le diverse variabili?
Rice nel corso della sua carriera era stato capo del personale in varie aziende inglesi e successivamente, come consulente aziendale, aveva condotto una brillante riorganizzazione del più importante gruppo di aziende tessili dell'India.
La teoria dei sistemi socio-tecnici ha avuto un'origine pragmatica, legata alle osservazioni fatte da Rice in quanto manager d'azienda, ma possiede anche una solida base di riflessione metodologica essendo egli uno studioso con interessi che spaziavano dalla matematica all'antropologia.
Dopo l'apporto di Rice la teoria socio-tecnica viene arricchita dal contributo dei ricercatori del Tavistock Institute, che forniscono un maggiore approfondimento riguardante i comportamenti sociali (Jaques, 1970). Uno schema base utilizzato nei primi scritti sui

sistemi socio-tecnici ci fornisce un'idea grafica semplice e precisa di che cosa si intenda per sistema organizzativo di trasformazione.

Come intervengono queste variabili nell'organizzazione?

Una considerazione preliminare è che il sistema socio-tecnico si chiama così perché è una combinazione di due aree: una prima denominata **tecnostruttura** che comprende tutte quelle parti costituite dagli strumenti tecnici e materiali di cui ogni azienda necessita per produrre (li vedremo tra breve in termini più dettagliati) e una seconda denominata socio-struttura che si riferisce a tutti quegli elementi umani e sociali che vengono inevitabilmente attivati nell'organizzazione.

Si potrebbe aggiungere che la tecnostruttura esprime il livello meccanico di un'azienda relativo al **funzionamento organizzativo** mentre la socio-struttura esprime il livello del **comportamento organizzativo.**

Quest'ultima considerazione ci fa ritornare quindi alla doppia valenza di significato contenuta neH'origine della parola "organizzazione", come si diceva all'inizio.

2.2. Le variabili organizzative

Gli obiettivi e le strategie

Ogni organizzazione nasce per un fine che si propone di raggiungere. La definizione più o meno formalizzata di cosa e di quanto si vuole raggiungere costituisce la dimensione degli **obiettivi organizzativi.** Un esempio può essere costituito da una fabbrica di automobili che si prefigge di costruire un determinato numero di vetture in un determinato periodo di tempo, oppure ancora da un ospedale che cerca di soddisfare un certo numero di richieste, e così via.

Le **strategie** di mercato invece sono correlate agli obiettivi, nel senso di definire il particolare modo in cui una data organizzazione raggiunge gli obiettivi. Per esempio un'azienda automobilistica si prefiggerà di raggiungere i propri obiettivi attraverso prodotti di massa e a buon mercato, mentre un'altra organizzazione raggiungerà gli obiettivi programmati attraverso vetture esclusive ed eleganti piuttosto che sportive.

Un'azienda di ristorazione farà leva sulla velocità ed economicità del prodotto, come accade per la McDonald, mentre un'altra tenderà ad attrarre la clientela attraverso l'accuratezza del servizio o la ricercatezza delle preparazioni gastronomiche.

Le strategie possono essere più o meno complesse e riguardare — come nei casi appena accennati — il semplice posizionamento del prodotto rispetto alla domanda potenziale dei consumatori oppure esplicarsi in complessi accordi finanziari con fornitori e altri produttori con impegnativi obiettivi di affermazione di mercato.

Le strutture e i ruoli organizzativi

Quando abbiamo parlato dell'organizzazione come struttura razionale, si è detto che la concezione moderna di organizzazione si basa sull'idea che sia necessario definire dei compiti di lavoro per ogni persona rispetto a delle competenze possedute o da apprendere. Il tutto viene regolato con delle norme, assegnando una particolare autorità ad alcuni membri dell'organizzazione al fine di far rispettare le norme stesse. Ogni organizzazione possiede in effetti, in maniera più o meno formalizzata, una distribuzione di compiti erogati attraverso ruoli predefiniti e gerarchicamente ordinati.

Uno stabilimento di produzione industriale prevede che vi sia una persona che diriga lo stabilimento, degli operai che eseguano certe lavorazioni, un tecnico che sia responsabile di controllare l'andamento della produzione, etc.

Anche un'organizzazione che produce un servizio come un ospedale prevederà che ci sia un

direttore sanitario, un primario, dei medici e degli infermieri con competenze e autorità gerarchica predefinite. Molte organizzazioni hanno una mappa formalizzata delle competenze e dei ruoli gerarchici denominata organigramma. Altre aziende — spesso piccole aziende come le aziende artigiane o professionali — definisco
no formalmente solo il ruolo di direttore, mentre poi informalmente vengono esercitati gli altri ruoli sulla base deH'esperienza.
La mappa dei ruoli assegnati entro una struttura formalizzata rappresenta un nucleo fondamentale per l'organizzazione. Per anni le grandi aziende hanno avuto degli uffici specialistici denominati, l'Ufficio o Settore Organizzazione, che si occupavano proprio di definire e continuamente aggiornare gli organigrammi aziendali definendo compiti, strutture e ruoli.
Ma nella variabile "strutture" sono generalmente comprese anche le strutture fisiche e materiali che sono necessarie alle organizzazioni per funzionare; dalla struttura dimensionale alla struttura fisico-impiantistica (stabilimenti, territorio, disposizione degli strumenti di lavoro definito "lay-out ') alla struttura tecnologica.
Quest ultima è stata oggetto di numerosi studi a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta (Woodward, 1965, 1970), periodo in cui inizia l'introduzione massiccia di nuove tecnologie di informatizzazione e automazione aziendale che cambieranno l'assetto di tutte le altre variabili del sistema organizzativo, soprattutto nelle grandi organizzazioni.
Le procedure operative
Ogni organizzazione per funzionare più efficientemente tende a predefinire, attraverso delle procedure operative certe, operazioni in modo da non dover ogni giorno decidere da capo come svolgere il lavoro e a chi assegnarlo.
Ad esempio un servizio di pronto soccorso ospedaliero è organizzato con delle procedure, ovvero **regole standardizzate di funzionamento;** una persona ad un banco di accoglienza registra i dati della persona che chiede assistenza e in base al tipo di richiesta definisce il livello di urgenza, per poi passare le schede allo staff medico che svolgerà la prima assistenza. Tutti i dati relativi al paziente saranno infine registrati e trasferiti in maniera standardizzata agli uffici amministrativi. Così anche la produzione in uno stabilimento chimico prevede una serie di passaggi e condizioni standardizzate che servono ad attivare la produzione.
f *sistemi di ricompensa*
Da un punto di vista economico il lavoro è uno scambio di prestazioni psicofisiche in cambio di una remunerazione che avviene tra
un datore di lavoro e un prestatore d'opera. Questo scambio deve essere regolato in qualche modo e l'organizzazione ha interesse a farlo per poter garantire una continuità di prestazioni al proprio interno. Giuridicamente si parla di un contratto che può essere regolato secondo criteri molto generali o molto particolari. La modalità con la quale si retribuisce un impiegato può essere improntata a una filosofia organizzativa particolare e incide sul rendimento delle persone. Il modo di retribuire le persone incide notevolmente sui comportamenti delle persone stesse. Ad esempio nell'area commerciale non è infrequente che i venditori siano pagati "a provvigione" ovvero attraverso una percentuale sul fatturato di vendita, mentre questo sistema di ricompensa non è diffuso tra la maggior parte degli altri impiegati.
Il sistema di ricompensa tende a "premiare ", ovvero incentivare, alcune caratteristiche piuttosto che altre. Ad esempio alcune organizzazioni tendono a pagare maggiormente chi ha

più anzianità aziendale (aziende burocratiche) mentre altre premiano maggiormente la quantità di lavoro effettivamente svolto (aziende commerciali) o altre ancora premiano la specializzazione tecnica posseduta (aziende tecnologiche). Ogni organizzazione quindi tende ad avere un sistema di ricompensa funzionale ai propri obiettivi.

La cultura organizzativa

Cosa sarebbe un'organizzazione di Polizia se i suoi membri non condividessero il valore della disciplina? Funzionerebbe un'organizzazione alberghiera se il personale fosse scontroso o asociale? E cosa accadrebbe se un'agenzia di pubblicità non coltivasse il gusto deH'originalità e della creatività? Alcuni alberghi si vantano di far "respirare'' un'atmosfera di particolare qualità come caratteristica peculiare "della casa ", mentre alcune aziende si vantano della cultura e della passione per l'eccellenza dei propri addetti (vedi il caso Microsoft, Google oppure il caso di alcune aziende del settore moda italiane).

Negli anni Ottanta, quando si enfatizzava il comportamento delle organizzazioni giapponesi come espressione di un attaccamento alla cultura aziendale, girava l'aneddoto narrante che gli operai della Honda uscendo dalla fabbrica per tornare a casa osservassero con attenzione tutte le auto della propria ditta per vedere se avevano difetti evidenti o pezzi fuori posto nella carrozzeria per poi avvisare la propria fabbrica il giorno dopo.

Partire dagli esempi può forse aiutare ad avere una sintetica idea di una variabile molto discussa e poco concretizzabile come quella della cultura organizzativa.

Ogni organizzazione tende a formare una cultura armonica con i propri obiettivi diffondendola tra i propri partecipanti. Come avviene nella società in generale, **la cultura organizzativa si esprime attraverso una serie di valori e comportamenti che sono condivisi** e vengono messi in atto automaticamente dando per acquisito che siano positivi.

Le persone

Questa variabile sta ad indicare che **le organizzazioni sono fatte di persone,** che hanno delle loro peculiari caratteristiche e questo influenza sia la qualità dell'organizzazione che il perseguimento dei suoi obiettivi. Vi sono per esempio alcune organizzazioni nel settore dell'innovazione informatica che sono composte prevalentemente da persone giovani perché questo garantisce di poter costruire una cultura basata sulla voglia di sperimentare che è tipica delle persone giovani, mentre altre organizzazioni come quelle di consulenza tecnica prediligono persone più mature perché dotate di esperienza e capaci di rassicurare i propri clienti.

Alcune aziende devono tener conto, nei sistemi di ricompensa, di vere e proprie caratteristiche demografiche della popolazione come prevalenza di genere, età o provenienza etnica. I gruppi decisionali delle aziende multinazionali per esempio possono cambiare apprezzabilmente lo stile di guida e di leadership a seconda che in un dato periodo vi sia una presidenza italiana piuttosto che olandese o statunitense.

Tutte queste variabili appena descritte devono essere tra loro in equilibrio per il buon funzionamento dell'organizzazione. Un'azienda che si pubblicizza con immagine dinamica e brillante non può poi avere procedure operative lente.

Una software house innovativa non può avere una gerarchia stratificata e neppure sistemi di ricompensa basati sull'anzianità aziendale.

Un ospedale al contrario non può troppo incentivare la competitività tra medici, ma deve puntare a innalzare la qualità media del servizio offerto.

Quello che è importante comunque osservare da un punto di vista generale e non specialistico è che nelle organizzazioni esistono due anime che continuamente si

confrontano tra loro. Quella oggettiva e concreta della tecnostruttura e quella dell'area soggettiva che riporta ai comportamenti e alle persone della socio-struttura.
La distinzione di base fatta dalla teoria dei sistemi è stata ripresa sotto varie forme da altri; più recentemente negli anni Novanta l'approccio culturale alle organizzazioni (Morgan, 1986) ha distinto nelle organizzazioni una parte Hard" e una parte "Soft" prendendo spunto dalla terminologia informatica.
La parte Hard contiene tutto ciò che è visibile e tecnico mentre la parte Soft contiene gli aspetti immateriali e comportamentali dell'organizzazione.

Il concetto di lavoro in psicologia

Una visione di insieme
Nel dibattito organizzativo degli anni Sessanta, Simon (1979, 1983) economista premio Nobel in Economia, ma anche psicologo, ha scritto importanti contributi sul comportamento organizzativo e ha dato un'efficace definizione delle organizzazioni come sistemi a razionalità limitata.
La razionalità limitata è uno dei fenomeni che derivano dal fatto che le organizzazioni non sono dei robot, bensì delle strutture composte da uomini. Per quanto le aziende lottino per cercare di incanalare i comportamenti delle persone entro schemi prevedibili le organizzazioni continuano ad avere un margine di imprevedibile soggettività, una razionalità limitata appunto.
Ma concretamente quali sono le modalità attraverso le quali la psicologia dei gruppi e delle organizzazioni opera nei sistemi sociali finalizzati al raggiungimento di obiettivi?
A livello di macrovariabili definite dal sistema socio-tecnico si parla di *persone* e di *cultura organizzativa*, come abbiamo in parte già visto.
Se ritorniamo alla fase iniziale della pubblicazione in cui si è parlato di Work, Organizational e Personnel Psychology, possiamo notare che la Work e la Personnel Psychology fanno capo alla variabile definita 'Persone'' e si concentrano sulla relazione tra le persone e la prestazione richiesta. La Organizational Psychology si occupa invece di ciò che avviene nei microsistemi sociali creati dalla organizzazione attraverso i gruppi di lavoro.
Parleremo quindi di un rapporto individuale uomo-lavoro e di un rapporto gruppo-organizzazione. Con il rapporto uomo-lavoro intendiamo una serie di aspetti della psicologia che sono:
La capacità psicologica di lavorare e l'identità lavorativa.
La motivazione.
Il concetto di prestazione.
Con il rapporto gruppo-organizzazione intendiamo una serie di fenomeni che avvengono nell'organizzazione:
Cultura e clima nell'organizzazione.
Il gruppo di lavoro ed il team.
I fenomeni di leadership nel gruppo.
Il rapporto uomo—lavoro
La capacità psicologica di lavorare e l'identità lavorativa
Lo psicologo del lavoro Stella (1983) in un originale contributo degli anni Ottanta intitolato *Lavoro esterno e lavoro interno* afferma che Freud nelle sue opere parla di **lavoro onirico, lavoro psichico, intellettuale, motorio, scientifico, arguto, lavoro di guarigione, lavoro**

di incivilimento, lavoro di lutto, lavoro analitico come equivalenti di un lavoro mentale, ovvero il frutto di un processo di trasformazione da contenuti psichici interni più caotici verso contenuti più articolati ed utilizzabili nell'esperienza di vita.
A volte inoltre è necessario svolgere un **lavoro interno** per superare degli stati di sofferenza come il lutto, oppure per sviluppare una maggiore padronanza di sé nel cammino verso una personalità adulta.
Lavorare è quindi una capacità psicologica oltre che materiale. La persona in grado di produrre una prestazione e di integrarsi in un contesto lavorativo deve necessariamente essere una persona in grado di concepire nella propria mente il significato di ciò che gli viene richiesto e trovare un significato del lavoro all'interno del proprio equilibrio psicologico, al fine di attivarsi. Non è un caso infatti che spesso uno dei primi segni di malessere psicologico sia proprio costituito dalla difficoltà a lavorare. Alcuni disturbi psichici inoltre possono inibire completamente la capacità di lavorare.
Ma il lavoro è al tempo stesso effetto e causa dell'identità di una persona. Nel linguaggio comune sapere "cosa si farà da grande" vuol dire avere le idee chiare su cosa si vuole e si è, mentre, sempre a proposito di identità, essere espulsi da un ambiente lavorativo rappresenta spesso una perdita di immagine di fronte a se stessi e agli altri.
La motivazione
Il tema della motivazione al lavoro delle risorse umane potrebbe essere definito come l'area di sovrapposizione tra due entità ovvero quella dell'individuo e quella dell'organizzazione, che richiede il lavoro dei singoli.
Questa tematica è stata variamente affrontata nel tempo privilegiando talora **il vertice di osservazione individuale e** talora quello **sociale.** Nel primo caso (vertice individuale) il centro dell'interesse è la persona, la sua istintività, la soggettività della gratificazione e la ricerca di strategie di azione adeguate a raggiungere le mete desiderate. Nel secondo caso (vertice sociale) l'attenzione si concentra sul rapporto di scambio tra l'organizzazione che chiede prestazioni e coloro che la offrono, sulle modalità più adeguate per regolare il rapporto tra ciò che si pretende e ciò che si deve concedere.
Possiamo inoltre constatare che le prime osservazioni sulla tematica della motivazione avvengono esclusivamente nel mondo delle organizzazioni industriali e nel paese che ha più precocemente sviluppato un sistema di produzione industriale ovvero gli Stati Uniti d'America. La prima forma organizzazione scientifica del lavoro, fondata infatti daH'americano Taylor, vedeva nella catena di montaggio uno strumento per produrre maggiore quantità di beni e ricchezza economica.
Quest'organizzazione sottolineava il gran beneficio che moltitudini di persone economicamente e culturalmente disagiate, provenienti dalle campagne, potevano avere applicandosi ad attività concettualmente povere ma facilmente apprendibili — come appunto il lavoro manuale standardizzato della catena di montaggio — le quali potevano garantire una certa stabilità di vita urbana.
Quando il sistema economico industriale fece un successivo scatto, superata la crisi economica del 1929, grazie anche al piano di aiuto governativo del presidente Roosvelt ovvero il New Deal, negli Stati Uniti si diffuse la teoria delle **Human Relations.** Questa teoria supportava l'idea che le persone fossero **intimamente motivate ad avere una relazione di fiducia** con la propria organizzazione e che non bastasse offrire solo una remunerazione per avere un'efficace prestazione lavorativa.

D’altra parte, se era vero che c’era stata una forma di rifiuto e anche una reazione sindacalmente organizzata verso l’alienante meccanicità del modello di produzione tayloristico, era anche vero che l’evoluzione tecnologica del sistema produttivo vedeva di buon occhio 1’affermarsi di una nuova visione della motivazione dei lavoratori.
Più recentemente, dopo la Seconda Guerra Mondiale, la generale tendenza del mondo occidentale alla ricostruzione del tessuto economico favorì la tendenza affiliativa tra aziende e lavoratori. Alcuni studiosi americani degli anni Sessanta, divenuti oggi dei “classici” della psicologia del lavoro, come Maslow (1954), sistematizzarono una riflessione psicosociale sulla motivazione al lavoro da parte degli individui (Goble, 1970).
Maslow definisce una serie di bisogni motivazionali sviluppati in una scala gerarchica dei bisogni che va da bisogni di base e materiali verso bisogni immateriali. La scala viene definita “gerarchica’’ non per definire una maggiore importanza di un livello rispetto a un altro, ma per dire che se non si è soddisfatto un bisogno sottostante della scala, non si sente la necessità di soddisfare il bisogno successivo.
Si notò che esistono diversi tipi di motivazione che vennero schematicamente divisi per fasce o livelli, disposti in un’immaginaria scala di priorità funzionale. Alla base della scala — composta di cinque livelli — vi erano:
4) Bisogni fisiologici primari (alimentazione, sonno, salute, etc.)
Bisogni di sicurezza (poter avere una previsione di guadagno stabile).
Bisogni di affiliazione (avere un ambiente fisico e/o sociale confortevole).
Bisogni di riconoscimento (poter avere riconoscimenti istituzionali e/o di potere).
Bisogni autorealizzativi (arricchire con il lavoro la propria natura interiore).
Altri importanti psicologi di scuola americana, che hanno dato un importante contributo anche nella costruzione di test attitudinali come McClelland (1976), sostengono che gli individui si muovono lungo tre coordinate motivazionali:
Una prima legata al bisogno di trovare protezione affiliandosi ai vari gruppi sociali e lavorativi.
Una seconda legata al desiderio di avere potere e riconoscimento sociale dagli altri, di conquistare un’immagine socialmente prestigiosa.
Una terza coordinata costituita dal desiderio di esprimere la propria personalità individuale con le proprie attitudini e caratteristiche d'identità.
Come la teoria delle Human Relations aveva già compreso, gli studiosi della motivazione sottolinearono che se si vuole stabilire un rapporto di collaborazione leale e produttiva tra azienda e persone, i livelli (immateriali) della parte alta della scala motivazionale sono fondamentali.
Sempre negli anni Sessanta un altro “classico’’ dell’organizzazione, il sociologo americano McGregor (i960), a seguito di numerose interviste con manager rilevò che tra gli operatori industriali erano pragmaticamente diffuse due teorie sulla motivazione degli uomini al lavoro: la Teoria X e la Teoria Y.
La prima sosteneva sostanzialmente che il lavoro è una cosa sgradevole e che il buon manager costringe le persone a lavorare utilizzando delle leve di pressione di vario genere, dal denaro alla pressione autoritaria. La seconda invece riteneva che il lavoro è gradevole o sgradevole a seconda di come viene proposto e gestito; un buon manager sa creare un clima di fiducia e soddisfazione facendo leva su bisogni non solo materiali ma anche immateriali delle persone, come lo spirito di gruppo e il riconoscimento delle capacità personali.

La radicalizzazione tra visioni aziendali autoritarie o partecipative nei confronti della gestione della motivazione, rilevata da McGregor negli anni Sessanta, sembra introdurre il dibattito sul potere e sulla leadership che caratterizzerà i decenni successivi.
Negli anni Settanta il vertice di osservazione della motivazione propende decisamente a favore dell'individuo e dei suoi bisogni di realizzazione. I sistemi sociali in generale, e quelli aziendali in particolare, vengono visti come poco incentivanti la motivazione e il senso di realizzazione delle persone.
Alcuni importanti sociologi come l'americano Toffler (1970, 1981) e il francese Touraine (1969, 1978), analizzando successivamente questo periodo storico, affermano che in quegli anni inizia una trasformazione strutturale dei sistemi produttivi delle società occidentali, ovvero si passa dal sistema industriale al sistema definito come 'postindustriale".
Il sistema postindustriale è caratterizzato dal prevalere della struttura dei servizi su quella di produzione industriale. Attraverso processi di automazione industriale e di trasferimento della produzione manifatturiera di base in paesi economicamente più poveri — fenomeno che preclude all'odierna globalizzazione — le società occidentali producono materialmente sempre meno sviluppando invece una funzione di coordinamento della produzione, di ideazione organizzativa e tecnologica. **Questo comporterà una serie di pro blematiche relative alla stabilità delle strutture produttive e alla motivazione delle persone.**

Il concetto di prestazione

La psicologia del lavoro nasce agli inizi del Novecento come settore della psicotecnica e la sua origine può essere correlata a due fattori: da una parte il taylorismo aveva portato a una frammentazione e specializzazione di mansioni che richiedevano il **possesso di abilità** elementari e misurabili, dall'altra la ricerca psicologica era interessata al problema della misura e della rilevazione oggettiva delle caratteristiche comportamentali.
Munstenberg (1913) e Scott (1914), considerati i padri della psicotecnica, nei primi anni del secolo scorso scrivevano fiduciose opere — in sintonia con lo spirito positivistico dell'epoca — sulla possibilità di incrementare l'efficienza del lavoro attraverso la misurazione delle capacità umane.
Munstenberg stesso è promotore dell'impiego su vasta scala dei **test,** ovvero prove di esecuzione che inizialmente si rivolgevano a misurare essenzialmente variabili psicofisiche quali la velocità di esecuzione, il coordinamento oculo-manuale, etc.
Aneddotico è in questo senso il primo test che Munstenberg costruì per i conducenti di tram della Vienna imperiale; anticipando i moderni videogame, egli faceva scorrere velocemente davanti al candidato un grande rotolo di carta, con degli ostacoli disegnati sopra, per poi misurare i movimenti degli occhi.
Così come il taylorismo scomponeva scientificamente il lavoro, la psicologia del lavoro nel suo orientamento iniziale "scomponeva" il comportamento lavorativo in tante prestazioni elementari che venivano poi valutate separatamente; il concetto di fondo era quello dell'uomo macchina ben raffigurato da Charlie Chaplin nel celebre film *Tempi Moderni*.
La sostanziale identificazione tra psicologia del lavoro e psicotecnica comincia ad incrinarsi intorno agli anni Venti, quando le problematiche del lavoro cominciano a essere affrontate in termini più ampi e articolati. Come precedentemente è stato descritto sia a proposito della scuola delle Human Relations sia parlando della **motivazione,** si scopre che la produttività non è frutto solo di una somma di movimenti corporei, ma di una buona integrazione tra l'ambiente socio-organizzativo e la psicologia del lavoratore.

Nella sostanza però all'interno del mondo lavorativo, fino agli anni Settanta, la prestazione rimane legata alla capacità di mettere in atto comportamenti predeterminati con meccanica efficienza, soprattutto nei ruoli esecutivi. Questo risulta dal fatto che fino a quegli anni esisteva nelle organizzazioni industriali il famoso **Ufficio Tempi e Metodi** che aveva il compito di definire tayloristicamente il process**o** di lavoro e misurare il tempo di **esecuzione standard che** ogni operaio doveva impiegare per svolgere una data serie di operazioni.
Con l'introduzione massiccia delle nuove tecnologie informatiche e di automazione — a partire dagli anni Sessanta in America, e alla fine degli anni Settanta in Italia — diminuiscono gli addetti alle catene di montaggio e le organizzazioni si strutturano secondo modelli più complessi che comportano continui aggiustamenti organizzativi e tecnologici.
Emerge l'importanza della flessibilità e della capacità di adattamento al mutamento come base per avere una buona prestazione da parte di un crescente esercito di impiegati, definiti dalle riviste e dai giornali **"colletti bianchi e nuovi operai del futuro '.**
Levati e Saraò (2002) affermano che negli anni Settanta le più urgenti esigenze di selezione non si rivolgevano più alla manodopera operaia, ma alla fascia impiegatizia e manageriale, per le quali erano richieste caratteristiche più complesse e articolate quali le capacità di decisione, di problem solving, di conduzione delle persone, di organizzazione di dati e processi.
Emerge progressivamente un concetto di **prestazione legato alle capacità di gestione** dei processi produttivi (vendita, marketing, amministrazione, sistemi informativi, logistica, etc.) mentre gli impianti divengono progressivamente più automatizzati dalla tecnologia informatica. Questa capacità di gestione spesso enfatizzata come managerialità" contiene effettivamente una certa dose di capacità legate all'attivazione delle proprie risorse interne e non più alla meccanica esecuzione, come ai tempi della catena di montaggio.
Le persone alle quali si affidano responsabilità di gestione all'interno di un servizio (finanziario, informatico, consulenziale, etc.) vengono valutate sulla base della **solidità comportamentale,** ovvero di una generale capacità di essere efficaci, lucidi e competenti nelle diverse situazioni di vita lavorativa.
Negli anni recenti si afferma presso le aziende il **modello delle competenze,** inteso come capacità di avere una continua tensione verso la performance lavorativa attraverso una serie di comportamenti integrati, così come descritte dallo schema sopra esposto.

Il rapporto gruppo—organizzazione

La cultura e il clima organizzativo

Studi e ricerche a tutt'oggi dimostrano una scarsa uniformità nella definizione delle diverse forme culturali organizzative. Oltre a rifarsi alla concezione di cultura organizzativa così come definita nel sistema socio-tecnico, può essere interessante sintetizzare i comportamenti di gruppo maggiormente citati nell'ambito dell'analisi culturale organizzativa.
Faremo quindi una rassegna dei principali comportamenti organizzativi che vengono da vari studiosi evidenziati.
Gli **artefatti** stanno ad indicare le *tracce fisiche delle attività umane* in un'organizzazione (Berg, 1990); possono essere identificati con l'organizzazione degli spazi, l'architettura degli edifici, l'arredamento degli uffici, così come marchi, logos e nomi.
I simboli hanno una funzione altamente rappresentativa delle situazioni ed evocativa di immagini, sensazioni, emozioni. La costruzione di simboli è il veicolo per il concepimento di un gruppo e di un'organizzazione. Mano a mano che i gruppi e le organizzazioni chiariscono la propria immagine al mondo esterno, attribuiscono valori e nomi alla propria

struttura, attività, finalità, producendo in essenza simboli e una propria simbologia.
Le **storie** sono basate su eventi realmente accaduti e tratti dalla storia dell'organizzazione, i cui personaggi sono membri dell'organizzazione stessa e la cui morale concerne i suoi valori centrali (Martin, Siehl, 1983). Ad esempio il racconto del direttore generale che chiese scusa a un operaio dimostra come la storia serviva al gruppo per costruire un valore di uguaglianza, così come la vicenda del padrone della ditta che da operaio è diventato imprenditore rinforza il valore del primato del merito sul censo.
Le storie sono un prezioso indicatore dei valori condivisi dai membri dell'organizzazione, dei modi riconosciuti di come le cose vanno fatte, nonché delle conseguenze che si hanno nell'adeguarsi o rendersi devianti.
I miti costituiscono una credenza collettiva comune, una rappresentazione onnicomprensiva non necessariamente legata alla "storia reale'' dell'organizzazione. Trice e Beyer (1984) identificano i miti con narrazioni di eventi immaginari atti a spiegare le origini di qualcosa e che assumono la forma di una credenza indiscussa (ad esempio in una azienda si crea una storia per cui in quella organizzazione a nessuno è negata la possibilità di diventare Presidente).
Le **ideologie** sono sistemi di credenze e valori condivisi. Questo concetto è molto ampio e non sempre è chiaramente distinto da quello di cultura. La distinzione più comune è quella di attribuire al concetto di ideologia le componenti coscienti ed esplicite del sistema di valori di un'organizzazione. Un'ideologia fornisce una rappresentazione che fa capire che certe posizioni e azioni sono giudicate corrette, incoraggia i sostenitori a comportarsi in un certo modo, ha una funzione legittimante (Alvesson, Berg, 1990).
I **riti** e le **cerimonie** sono eventi caratterizzati da solennità e formalità; hanno la finalità di aumentare il senso di appartenenza all'organizzazione (Alvesson, Berg, 1990). Gli esempi sono: gli anniversari, le inaugurazioni, le premiazioni, etc. In tali occasioni i dipendenti si sentono partecipi del successo dell'organizzazione alla quale appartengono.
Uno dei prerequisiti fondamentali affinché una cultura possa svilupparsi e mantenersi nel tempo è il **consenso interno.** Le culture organizzative per esistere hanno bisogno di ottenere il consenso, esplicito o implicito, conscio o inconscio delle persone che le sostengono. Il consenso dei vari soggetti può scaturire sia dall'adesio
ne dei membri al **contenuto ideativo,** ossia al particolare sistema di valori che la cultura esprime, sia dalla convinzione dei membri che il conformarsi a determinati orientamenti culturali possa essere funzionale ai propri interessi, ovvero possa produrre conseguenze vantaggiose. Il **clima organizzativo** è definibile da questo punto di vista come la percezione collettiva di positività o negatività insita in un'organizzazione.
Comunque poiché gli assunti di base che costituiscono la cultura e il clima di un'organizzazione assolvono la funzione di stabilizzare l'ambiente interno di un gruppo, le parti più profonde della cultura cambiano molto lentamente.
Il gruppo di lavoro e il team
Maslow, psicologo autore degli studi sulla motivazione precedentemente descritti, afferma che ogni soggetto nel momento in cui entra a far parte di un gruppo soddisfa alcuni bisogni di natura psicologica, tra cui quello di vedere riconosciuta la propria persona, di sentirsi stimato e di provare sicurezza nel momento in cui partecipa alla vita sociale. Ogni persona tende a soddisfare delle esigenze e dei desideri personali mediando tra **principio del piacere** e **principio di realtà** intesi secondo la definizione freudiana. Il sociologo americano Lewin che per primo studiò il fenomeno dei gruppi (Lewin, 1951) afferma che il gruppo è un

soggetto sociale, un’entità con una dimensione psicologica propria che, come tale, ha bisogni particolari e distinti da quelli dei singoli individui; il gruppo vive una propria storia ed è condizionato da dinamiche psicologiche specifiche.
Il bisogno principale del gruppo è quello di esistere, di esserci (Quaglino, Casagrande, Castellano, 1992); questo si esprime attraverso il bisogno d’appartenenza che caratterizza chi partecipa alla vita di un gruppo. Di solito l’appartenenza si realizza grazie alla condivisione di obiettivi, norme, valori, progetti comuni e rappresentazioni simboliche (ad esempio il proprio stendardo) che il gruppo fa di se stesso. I bisogni individuali e i bisogni sociali sono sempre presenti nella vita del gruppo e si muovono in un rapporto di **reciproca interdipendenza,** sin dai primi momenti della sua stessa formazione. Nel momento in cui un gruppo lavora insieme per raggiungere un obiettivo organizzativo è chiamato a presidiare la dimensione **organizzativa,** quella **metodologica** e infine quella **psicologica** legata alla dialettica tra i bisogni individuali espressi da ogni suo membro.
In un contesto organizzativo gli individui partecipano a un gruppo per raggiungere un obiettivo definito dall’organizzazione: hanno un compito, un tempo, degli strumenti, un obiettivo. Sono elementi che partecipano alla definizione dell’out-put finale rappresentato da un progetto, una decisione, un’analisi. La finalità del gruppo quindi non nasce dalle persone che lo costituiscono ma da un soggetto esterno. Nel momento in cui il gruppo inizia a lavorare, la dimensione individuale emerge nel gruppo come dinamica interpersonale; la soddisfazione dei bisogni psicologici individuali non è l’obiettivo primario ma emerge come tensione tra i membri ed è in grado di **promuovere o inibire il raggiungimento dei risultati.**
Nelle organizzazioni il processo d’integrazione delle funzioni e delle competenze è diventato un presupposto dell’agire organizzativo. La forma elementare di gestione della integrazione organizzativa è basata sul gruppo.
A livello operativo, sempre più spesso attività quali l'analisi, la progettazione, la verifica degli indirizzi organizzativi, la definizione di strategie operative, tecniche e progettuali o la decisione in merito a scelte operative si realizzano in gruppo. Il lavoro di gruppo è quindi il contesto privilegiato in cui si definiscono obiettivi, si confrontano idee, prospettive ma anche modelli di intervento, si raggiunge un consenso, si prendono decisioni. È quindi uno dei contesti privilegiati per **l'agire organizzativo.**
Da alcuni anni nelle organizzazioni viene molto utilizzata la parola “team" mutuata dall’inglese, dove nasce con il significato di “squadra" e in particolare “squadra sportiva’’. In questo senso al di là delle mode — per cui negli anni Settanta si utilizzava in maniera compiaciuta il termine francese “équipe" (equipaggio, squadra) per esprimere una simile immagine — questa parola sta oggi a designare un gruppo di lavoro formato da elementi specializzati (come una squadra di calcio o il mitico team di meccanici della Ferrari) da cui ci si attende un risultato eccellente.
Il team è spesso un **gruppo ristretto dal carattere tecnicamente elitario, che** deve assolvere un progetto ambizioso in tempi definiti e più rapidamente possibile.
I fenomeni di leadership nel gruppo
Per comprendere la leadership come fenomeno di gruppo è necessario partire dalla distinzione fra **contenuti** e **processi,** che sono le due dimensioni fondamentali per interpretare ciò che avviene in un gruppo di persone in termini relazionali. Possiamo definire:
I **contenuti** come “le cose" di cui parlano le persone e i compiti in cui sono impegnate.

I processi come “quello che accade'’ tra le persone, ovvero tutto ciò che è non verbalizzato, visibile, oggettivizzabile, e che è quindi relativo alla sfera della dinamica emotiva, dei sentimenti, della soggettività, della percezione.
Questi due livelli, paralleli e interdipendenti, sono sempre presenti in tutte le interazioni tra persone. Il livello dei contenuti ha un effetto su quello dei compiti; il livello relativo ai processi ha effetti sul **funzionamento del gruppo.** Al contempo il funzionamento del gruppo ha effetti sulla capacità di perseguire adeguatamente i compiti di lavoro.
Tra le principali fenomenologie di gruppo vi è il fenomeno della leadership, ovvero la tendenza del gruppo a far emergere una o più persone con funzioni specifiche di coordinamento e guida, finalizzate alla produttività o alla esistenza stessa del gruppo.
Occorre tener presente che il leader generalmente più apprezzato dalle organizzazioni è quello orientato alla gestione e alla realizzazione, un leader che considera il gruppo come risorsa per l’azienda e se stesso come risorsa del gruppo di lavoro.
Per essere in grado di intervenire costruttivamente nelle varie fasi dello sviluppo del gruppo questo tipo di leader deve avere grande attenzione ai contenuti ma anche ai processi che avvengono nel gruppo. La gestione dei processi relazionali implica la consapevolezza della dimensione psicologica delle interazioni di gruppo ovvero della cosiddetta "dinamica di gruppo”.
In altri termini un leader deve tener conto della contemporanea presenza di **strutture di relazione sia formali che informali,** ovvero inconsapevoli.
C’è chi afferma (Anzieu, Martin, 1968) che l’emergere di un leader nella fase iniziale di formazione di un gruppo realizzi l’unità del gruppo stesso rendendo così *“sopportabili i sentimenti di insicurezza ’*. Questa unità si realizza mediante una costellazione di relazioni interpersonali tra il leader da un lato e tutti membri del gruppo dall’altro. Il leader orientato al gruppo deve essere capace di allontanarsi dal gruppo stesso quando è utile, senza abbandonarlo. Ad esempio l’insegnante, da questo punto di vista, deve far sì che il gruppo possa lavorare talvolta per conto suo, intervenendo solo quando il gruppo stia per rompersi o diventare sede di processi patologici. Il leader nei contesti di lavoro dovrebbe comportarsi analogamente per facilitare lo sviluppo del gruppo. Una conoscenza dei più frequenti fenomeni di gruppo, del loro significato e delle loro possibili conseguenze ed utilizzazioni, dovrebbe far parte del bagaglio professionale di **competenza psicologica** del leader.
Anche il **potere** che è strettamente connesso al fenomeno della leadership e può essere letto in termini di dinamica di gruppo.
La struttura di potere di un gruppo, in quest’ambito, è da considerarsi come la possibilità che si ha di esprimere liberamente le proprie opinioni anche se differenti o in contrasto con quelle di altri o della autorità formalizzata.
Un altro campo di interesse delle organizzazioni nei confronti della leadership è costituito dal rapporto tra cultura e leadership.
Nella **gestione di significati e dei simboli** è naturalmente decisivo il ruolo giocato dalla leadership come processo di influenzamento di idee e mappe di significati. Si è già più volte accennato al fatto che le persone, per agire, hanno bisogno di comprendere come “le cose funzionino” e quindi di attribuire un senso condivisibile alla realtà che le circonda. L’attività del leader, nell’accezione simbolico culturale, contribuisce in primo luogo a facilitare tale processo aiutando il gruppo a capire come la cultura possa essere una reale risorsa. E infatti sulla base della cultura che l’organizzazione nel suo complesso è in grado di reagire all’incertezza e agli imprevisti, di affrontare le sfide per crescere, durare e cambiare,

fornendo ai propri membri identità, riconoscimento, significati per l'esperienza quotidiana e per la progettazione del futuro.
Trice e Beyer (1984), rifacendosi agli studi sul carisma compiuti da Weber (1922), distinguono tra **leadership di mantenimento e leadership di innovazione** evidenziando i processi sociali attraverso i quali la leadership opera per creare innovazioni culturali e quelli finalizzati a determinare la conservazione della cultura.
Il leader dell'innovazione emergerà in situazioni percepite di crisi, mentre il leader di mantenimento si manifesterà quando la percezione sarà quella di situazione abbastanza stabile.

La gestione delle risorse umane

Una visione di insieme
Proviamo a riassumere graficamente alcuni elementi essenziali del cammino sin qui percorso e proviamo a osservare un punto fondamentale della vita organizzativa, ovvero la **Gestione delle risorse umane.** I concetti chiave sviluppati sino ad ora stati i seguenti:
Abbiamo visto che esiste una storia e un'evoluzione dei modelli organizzativi a partire dai primi del Novecento fino ai nostri giorni. L'iniziale organizzazione tayloristica era implicitamente fautrice di un modo meccanico di gestire i propri dipendenti mentre successivamente, attraverso la nascita del modello delle Human Relations, le aziende hanno cercato di avvicinarsi alle esigenze di carattere sociale e motivazionale delle persone. Si era constatato infatti come questa attenzione avesse positivi effetti sia sul clima sia sulla produttività.
Oggi le organizzazioni in generale — data la situazione di mercato competitivo e la diminuzione delle risorse — stanno attraversando una difficile fase di ricerca di nuovi modelli (non ancora chiaramente definiti) che riescano a mantenere alcuni vantaggi della Scuola delle Relazioni Umane, ma che al tempo stesso siano economicamente meno onerosi e operativamente più incisivi.
Enrico Auteri, ex manager del gruppo Fiat (Auteri, 1998), asseriva che la gestione del personale si può definire come il processo articolato e complesso che riguarda l'acquisizione delle risorse umane in azienda, la loro amministrazione, valutazione, sviluppo, etc. La gestione del personale comprende quindi un insieme di attività che hanno come riferimento le persone con la loro intelligenza, le loro emozioni, i loro sentimenti. Gestione del Personale significa allora guardare di volta in volta a queste persone secondo un'ottica di pianificazione, di reclutamento, assunzione, formazione e addestramento, valutazione delle prestazioni, valutazione del potenziale, amministrazione e retribuzione, comunicazione, clima.
In questo capitolo forniremo una serie di sintetiche definizioni utili a comprendere le principali attività di gestione e cercheremo di tratteggiare alcune problematiche psicologiche che queste tecniche di gestione possono comportare.
Facendo riferimento alla semplice ed esauriente elencazione contenuta nel contributo di Auteri possiamo allora approfondire la serie di attività in essa menzionate, dando anche l'idea del percorso logico e gestionale nel quale si articolano.
La pianificazione
L'organizzazione deve prevedere quante risorse siano necessarie per portare a compimento i propri obiettivi. Per esempio lo stabilimento di un'azienda manifatturiera piuttosto che un nuovo centro commerciale vengono costruiti su di una **previsione di produzione e vendita**

e su questa si pianifica l'assunzione di una certa quantità di personale. La pianificazione è fatta anche in funzione della *qualità* del personale. Occorre cercare di definire la quantità di specialisti tecnici, gestori o esecutivi necessari e così via.
La pianificazione non dovrebbe essere una funzione statica nel tempo oppure qualcosa che avviene solamente poco prima della costruzione di un centro produttivo; questa funzione dovrebbe invece accompagnare la vita dell'organizzazione per favorire un continuo aggiornamento e una continua aderenza del rapporto tra ambiente esterno e caratteristiche quantitative/qualitative dell'organizzazione.

Il reclutamento e la selezione

Nelle organizzazioni occorre cercare le risorse necessarie per il proprio funzionamento e questo talora è un problema soprattutto quando si cercano delle risorse con particolari caratteristiche. Lo strumento con cui si cercano le risorse è quello di una comunicazione sociale attraverso i media (inserzioni su giornali, riviste specializzati, canali informatici, oppure bandi di concorso, etc.). Le persone che rispondono alla *ricerca di personale* di aziende private vengono assunte attraverso processi di selezione che possono prevedere prove psicologiche attitudinali e colloqui eseguite da personale specializzato nella *selezione del personale*.
In genere i selezionatori costruiscono, in base a delle interviste con manager aziendali, dei profili ideali, ovvero delle descrizioni teoriche delle capacità e delle caratteristiche di comportamento professionale che gli aspiranti all'assunzione dovrebbero possedere.
L'attività di reclutamento comporta poi una formalizzazione dell'assunzione attraverso un **contratto** che regola le condizioni di scambio tra organizzazione e individuo.

La formazione e l'addestramento

Non è detto che le risorse siano immediatamente in grado di inserirsi nelle attività. Potrebbero ad esempio mancare delle **cognizioni tecniche** e allora sarà necessario un *addestramento* tecnico che fornisca le necessarie cognizioni ai neoassunti (un corso informatico ad esempio per un laureato, un corso di grafica per un diplomato che lavorerà in ambito editoriale, etc.). Una volta inserite le persone, le aziende hanno interesse a mantenere un certo livello di aggiornamento e **tensione professionale** verso un efficace svolgimento del lavoro e spesso organizzano la partecipazione a dei seminari di apprendimento.
Quest'attività viene normalmente definita con la parola "formazione" perché non si tratta di uno specifico addestramento, bensì di una sorta di allenamento per "mantenere in forma'' i propri dipendenti oppure per aiutare le persone a dare una nuova forma ai propri profili professionali.

La valutazione delle prestazioni

Come abbiamo più volte visto le organizzazioni tendono a misurare e dare una valutazione dell'efficacia lavorativa delle persone.
Per "prestazione" viene inteso il **contributo fornito dall'individuo** al raggiungimento di determinati obiettivi che l'organizzazione gli pone.
La **valutazione delle prestazioni** costituisce un sistema fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di valorizzazione delle persone, oltre che di analisi e verifica della performance produttive.
In presenza di scenari sempre più competitivi, legati non solo ai livelli di produttività ma anche alla qualità dei prodotti e dei servizi forniti, diviene determinante la capacità di stimolare lo specifico apporto del singolo, incentivando quel contributo che spesso costiuisce il più importante fattore di competitività dell'azienda. Da ciò nasce l'esigenza di

valutare, incoraggiare e valorizzare i comportamenti individuali, intesi come fattori che contribuiscono fortemente a qualificare la prestazione.
Nel progettare, realizzare e aggiornare il sistema di valutazione delle prestazioni si tende pertanto in eguale misura a individuare i parametri con cui misurare le **performance** (obiettivi e risultati) così come a definire e sviluppare i comportamenti organizzativi desiderati.
Per fare un esempio molto semplice ma reale, le compagnie aeree che assumono degli assistenti di volo chiedono uno **standard di prestazione** basato sul saper offrire un cordiale servizio di informazione e assistenza ai passeggeri durante il volo e verificano periodicamente che gli assistenti sappiano avere dei comportamenti di comunicazione e gestione della relazione con il cliente adeguati a questo standard.
Per valutare le prestazione si possono utilizzare strumenti diversi.
Tradizionalmente sono stati sviluppati tre approcci:
La valutazione per risultati.
La valutazione per capacità/comportamenti.
Il gradimento del cliente.
Il primo approccio prevede la misurazione del contributo offèrto dal collaboratore rispetto a degli **standard quantitativi parametrati** dall'azienda (talora anche discussi preventivamente con i rappresentanti delle linee gerarchiche o con i collaboratori stessi).
Semplificando la questione un medico, ad esempio, deve svolgere mediamente un certo numero di visite ambulatoriali, un settore amministrativo deve evadere un certo numero di pratiche, una linea di produzione deve produrre un certo numero di prodotti, un venditore deve rispettare un budget di vendita e così via. Questo approccio è tipico delle grandi aziende e delle organizzazioni formalizzate.
Nel secondo approccio vengono valutati i **comportamenti performanti** considerati positivi per l'organizzazione. Ad esempio essere puntuali al lavoro, essere precisi nelle notazioni e nell'ordine dei dati, essere attenti all'igiene e così via. Questa valutazione meno tecnica e più approssimativa della precedente viene spesso utilizzata soprattutto in contesti medio piccoli con bassa formalizzazione organizzativa oppure in aree della pubblica amministrazione.
Il terzo approccio è caratteristico delle aziende commerciali con una forte esposizione alla clientela. Pensiamo ai reparti di contatto con il cliente come i call-center telefonici oppure agli assistenti all'accoglienza di bordo dei treni e aerei, etc. Questo approccio viene attuato con il metodo dell'indagine scritta o telefonica, svolta presso un campione rappresentativo di clienti.
La valutazione delle prestazioni è un aspetto molto importante nella vita delle organizzazioni e ha degli effètti su vari piani della organizzazione stessa. A livello:
ORGANIZZATIVO. In quanto consente di mettere a fuoco gli obiettivi quantitativi e qualitativi di ogni posizione definendo nello stesso tempo la rete di connessione tra gli obiettivi di più posizioni.
GESTIONALE. In quanto consente di costruire uno strumento di rilevazione e misura dell'azione del singolo per valutarne l'efficienza e l'efficacia rispetto alle aspettative dell'organizzazione e definire dei parametri per ipotesi retributive.
DI SVILUPPO. Per individuare i punti di forza del singolo (competenze e capacità) e per orientare la sua collocazione ottimale nel futuro.
FORMATIVO. Per individuare le necessità formative individuali al fine di migliorare la performance complessiva.

La valutazione del potenziale

La valutazione del potenziale ha lo scopo fondamentale di facilitare la pianificazione dei cambiamenti organizzativi, consentendo una migliore visibilità delle risorse disponibili e del di grado di flessibilità del loro impiego.

Generalmente sono le organizzazioni industriali di grandi dimensioni che applicano questo tipo di valutazione perché sono sensibili in maniera tecnica alla possibilità di poter ottenere da ognuno il massimo raggiungimento degli obiettivi anche in una prospettiva futura.

Pensate a una azienda ben inserita sul mercato che assume un brillante laureato in Economia o in Ingegneria e che pensi di utilizzarne i contributi professionali nei successivi dieci anni di lavoro. Questa organizzazione si deve porre il problema di valutare periodicamente la persona per costruire quello che si chiama **"percorso di carriera",** ovvero una strada professionale che sia utile all'azienda e anche singolo per evitare un passivo invecchiamento professionale e per progettare uno sviluppo professionale in grado di migliorare la qualità delle prestazioni di questa risorsa, parallelamente all'evolvere delle cognizioni e delle tecnologie necessarie a produrre.

La valutazione del potenziale costituisce un fondamentale strumento per la pianificazione, valorizzazione e motivazione delle persone. Una valutazione del potenziale, se ben attuata e gestita, può avere una serie di vantaggi a livello di flessibilità e di clima organizzativo.

L'amministrazione e i sistemi di retribuzione

Ogni organizzazione si preoccupa di formalizzare in qualche modo il rapporto di scambio con i suoi collaboratori. Ad esempio ci si può chiedere in quali casi sia giusto premiare una determinata prestazione o al contrario in quali circostanze sia opportuno sanzionare comportamenti considerati non accettabili, etc. Senza entrare nel merito degli aspetti tecnici giuridico-amministrativi, si può invece dire che da un punto di vista organizzativo è interessante notare che esistono dei **modelli di amministrazione e retribuzione** che sono in qualche modo legati alla strategia dell'organizzazione rispetto al suo ambiente esterno.

Tendenzialmente per esempio, le piccole aziende molto sensibili alle variazioni di mercato (ad es. società del terziario o di produzione tecnica che dipendono dal rinnovo delle commesse) tenderanno a premiare la produttività immediata senza offrire troppe garanzie per il futuro, mentre aziende di grandi dimensioni potranno offrire retribuzioni meno dinamiche, ma una maggiore stabilità e uno sviluppo professionale ad essa collegato.

Infine le organizzazioni pubbliche, che sono meno esposte alle immediate variazioni del mercato, hanno modelli di amministrazione e retribuzione che offrono maggiore sicurezza e stabilità ma minore dinamicità e sviluppo professionale nel lungo periodo.

La comunicazione

La comunicazione delle informazioni è necessaria in ogni organizzazione. Se in una realtà piccola la comunicazione è prevalentemente diretta e informale, in organizzazioni di grandi dimensioni questo non è possibile e si pone l'esigenza di costruire veri e propri sistemi di comunicazione interna.

Possiamo intendere per **comunicazione aziendale** tutti i canali e i modi con i quali vengono diffuse le informazioni che riguardano i dipendenti dell'organizzazione in merito alle norme, alla gestione e alla vita aziendale. Comunicazione in pratica è tutto ciò che va dalla singola circolare di servizio alle comunicazioni capo-collaboratore, ai giornali interni aziendali. Nel corso degli ultimi anni nelle grandi organizzazioni si è andato formando un crescente interesse verso la comunicazione formalizzata in quanto strumento di influenzamento del personale e più in generale di quelle variabili legate ai comportamenti e alla cultura del

sistema socio-tecnico.
A proposito della comunicazione all'interno delle organizzazioni, Auteri (1998) sostiene che l'informazione interna nasce con le imprese; l'internai communication attuale è dunque frutto dell'evoluzione dell'organizzazione e della cultura aziendale. Ma è alla fine degli anni Ottanta che l'informazione interna raggiunge un più ampio sviluppo. Dovendo parlare a persone sempre più coinvolte dal rapido sviluppo dei mass media l'informazione si evolve in comunicazione interna, confermando e ampliando il suo ruolo di essenziale leva di gestione.
Occorre lavorare anche sugli elementi *soft* della struttura organizzativa, primo fra tutti la comunicazione che, superando il significato riduttivo di sinonimo di informazione, assume significati di maggiore ricchezza, come quello di mettere in comune, di dare e ricevere feedback. Da vari anni tra gli addetti ai lavori si tende a osservare il comportamento organizzativo attraverso una ricognizione del clima e della cultura.
Nel suo libro *Lavoro creatività e giustizia* sociale, Jaques (1970) affermava che un sistema organizzativo aperto all'ambiente esterno era inevitabilmente portatore di una certa dose di incertezza derivante dalla continua necessità di adeguamento all'ambiente stesso. Una delle caratteristiche manageriali più importanti veniva proprio per questo identificata nella capacità richiesta ai manager di affrontare l'incertezza prendendo continue decisioni e tollerandone lo stress conseguente.
Sicuramente lo scenario socioeconomico influisce sulla nostra identità e prima ancora su quella delle organizzazioni, determinando una tensione paradossale verso la tematica della gestione delle risorse umane.
In questa non facile situazione però, una delle leve di gestione che sembrano capaci in qualche modo di funzionare è proprio quella della comunicazione interna. A proposito di comunicazione interna lo stesso Auteri (1998) afferma che nelle imprese che si riorganizzano per processi e si terziarizzano in sistemi a rete alla ricerca di una nuova flessibilità e adattabilità, la comunicazione sta diventando sempre più un elemento alternativo e necessario di integrazione. La comunicazione è il fluido che collega e orienta tutto il sistema, sostituendosi o cambiando il peso dei tradizionali meccanismi di integrazione e di governo (gerarchia, procedure, organigrammi, etc.).
A questo punto, per chi si occupa di comunicazione, può essere interessante qualche riferimento agli **strumenti di comunicazione** utilizzati in ambito organizzativo. Possiamo elencare i principali strumenti di comunicazione interna:
House Organ o Giornale interno aziendale, allo scopo di favorire l'integrazione socio-professionale e favorire l'identificazione di gruppo verso la "famiglia" organizzativa.
Formazione e sviluppo organizzativo, allo scopo di **gene**rare cultura e integrazione organizzativa.
Collegamenti intranet per creare una rete permanente di consultazione tra un certo numero di dipendenti e le varie funzioni interessate.
Analisi del clima aziendale e delle percezioni dei dipendenti nei confronti della organizzazione.
Analisi di immagine ovvero della percezione all'esterno della bontà del servizio offerto (utilizzata prevalentemente presso aziende di servizi o grandi aziende con immagine istituzionale).
Creazione di eventi sociali come convention, celebrazioni, etc. (vedi i cenni riguardanti la cultura organizzativa).
Comunicazioni da parte e verso l'azionista di riferimento di fatti rilevanti.

Business Presentation all'interno e all'esterno dell'organizzazione in occasioni tecniche o gestionali.

Gli strumenti di rilevazione della comunicazione

L'osservazione partecipante.

A questo punto possiamo chiederci: quali strumenti possono essere utili per entrare in contatto con la cultura e il comportamento organizzativo? L'osservazione è uno degli strumenti più usati nei vari campi della ricerca. In particolare nella ricerca sociale "l'osservazione partecipante'' si distingue dall'"osservazione esterna'' o "oggettiva" in quanto viene usata per fenomeni sociali non quantificabili. Si tratta di una metodologia di ricerca che pone l'oggetto di osservazione (ad esempio un gruppo sociale, un'organizzazione) come "soggetto attivo" ovvero partecipe al processo di indagine e di apprendimento. Si possono distinguere tre tipologie di osservazione più o meno strutturate:

L'osservazione **descrittiva** tramite la quale l'osservatore punta a registrare ciò che avviene tra le persone sia a livello di contenuto che di processo, ovvero ciò che viene detto e ciò che viene fatto, riportando anche le impressioni suscitate da ciò che viene osservato.

L'osservazione **focalizzata** finalizzata alla considerazione solo di alcune variabili in gioco e quindi basata su una descrizione selettiva.

L'osservazione **strutturata** che è articolata su un campionamento di eventi.

La scelta del tipo di osservazione può essere ridefinita nel corso stesso della ricerca in base alle necessità contingenti di comprensione del fenomeno indagato.

L'analisi dei testi

L'utilità di questa modalità di raccolta di dati nell'ambito dell'analisi organizzativa ha come presupposto quello di considerare i documenti come ' **rivelatori culturali"** della struttura sociale che li produce. Essi infatti riproducono nella loro configurazione linguistica e formale, importanti indicazioni sugli assunti di base, sulle credenze, sui valori, del soggetto comunicante e del suo stesso modo di intendere i destinatari.

L'intervista

L'intervista, come **strumento di analisi** di un'organizzazione, è concepita come non strutturata o semi-strutturata. Sia intervistato che intervistatore sono considerati come soggetti che *costruiscono* attivamente le caratteristiche del loro mondo cognitivo (Benozzo, Piccardo, 1996).

L'interpretazione dei dati

Per l'analisi dei dati raccolti attraverso l'osservazione partecipante e l'intervista, è necessario, secondo l'indicazione metodologica di Van Maanen (1979), considerare come dati di **primo livello** i dati "operativi e di **secondo livello** quelli che rappresentano l'interpretazione del ricercatore. L'elaborazione dei dati di **primo livello** a dati di **secondo livello** passa attraverso un processo creativo del ricercatore che da una massa, spesso caotica, di dati fornita dai soggetti farà emergere un'interpretazione sostenibile.

Nella parte successiva del testo, riguardante la ricerca, verranno comunque date delle indicazioni più approfondite sui metodi di rilevazione e ricerca della comunicazione e dei comportamenti sociali.

Il clima organizzativo

Il concetto di clima organizzativo è importante per comprendere la cultura e la realtà socio-emotiva di un'organizzazione. A partire dalla nascita della Scuola delle Relazioni Umane si è notato che un gruppo di operai che abbiano la possibilità di instaurare buone relazioni interpersonali è non soltanto più soddisfatto ma risulta anche più produttivo.

Un semplice schema utilizzato tradizionalmente per dare Videa di questa relazione è quello relativo alla sovrapposizione tra bisogni individuali e bisogni organizzativi.
Per la psicologia delle organizzazioni un punto di vitale interesse è l'osservazione dinamica di come queste due parti dell'organizzazione interagiscano. Recentemente, inoltre, lo sviluppo tumultuoso delle organizzazioni e i cambiamenti economici hanno forse dato un risalto immediato ad alcune contingenze macrostrutturali come la globalizzazione e hanno indotto la psicologia del lavoro a occuparsi degli effetti di queste modificazioni sul comportamento organizzativo e sulle persone stesse.
Quali sono i principali bisogni organizzativi ed individuali?
Quali sono i comportamenti organizzativi in cui viene giocata la possibile integrazione tra queste due aree in costante tensione?
Nelle organizzazioni di oggi le informazioni sono estremamente disponibili a differenti livelli, quello che si domanda alle persone è sempre meno costituito dal fatto di padroneggiare dati o regolamenti, dato che le informazioni sono sempre più automatizzate.
Le organizzazioni hanno sostanzialmente bisogno di coordinatori competenti di sottosistemi organizzativi sempre più automatizzati.
Per rimanere in sella occorre diventare sempre più competenti e veloci nel governo dei sottosistemi in modo da poter presidiare le aree produttive che l'automazione ancora non riesce ricoprire.
Al tempo stesso aumenta il confronto competitivo tra la maggior quantità di risorse umane rese disponibili dal procedere della riduzione del lavoro umano nelle organizzazioni. Essere veloci e incisivi, fare bene qualcosa che l'automazione e/o gli altri non sappiano fare garantisce il possesso di una posizione nel mondo lavorativo.
Si comprende così che la creazione di una positiva atmosfera relazionale rappresenti un interesse in comune tra individui e organizzazione. Nelle organizzazioni militari, dalle descrizioni delle guerre del Peloponneso di Tucidide alla descrizione delle campagne militari dell'antica Roma di Giulio Cesare nella Gallia, è sempre esistita un'attenzione ai sentimenti e all'energia serpeggiante tra i soldati durante le campagne. Tutto ciò ovviamente avveniva ben prima della nascita del termine di "clima aziendale".
Ancor prima che nelle aziende, nel più recente linguaggio militare degli anni pre e post bellici viene utilizzato il termine **morale** della truppa, in riferimento al fatto che il compito di un buon comandante è anche quello di comprendere e rinforzare i sentimenti positivi dei propri sottoposti (Luck, 1997).
In generale potremmo dire che ogni organizzazione ha interesse a instaurare una comunicazione che favorisca un buon clima, al fine di aumentare la collaboratività e la produttività tra i propri dipendenti. Perrow (1977) ha distinto tre tipi di gestione della comunicazione che possono essere ritrovati in organizzazioni di diverso tipo:
Il **controllo diretto** o supervisione diretta, la cui modalità è centrata su ordini e regole.
Il **controllo burocratico,** basato sulla specializzazione, sulla standardizzazione e sulla gerarchia, ed è più discreto del precedente.
Il **controllo di "terzo tipo"** ovvero il controllo che viene esercitato sulle premesse cognitive, la cui discrezione è totale.
Quest'ultimo è un tentativo di gestione di tipo culturale perché interviene sul modo in cui le persone concepiscono la realtà e sul clima relazionale. Mentre le altre forme di controllo sono focalizzate sulla dimensione oggettiva (regole, ispezioni, sanzioni, etc.) gli eventi culturali esercitano la loro influenza sul modo di pensare delle persone. Questo perché si

interviene su vari livelli e in molte dimensioni, spaziando dagli aspetti conoscitivi (strutture di credenze) ed etici (norme, valori e ideologie) a quelli di clima (sentimenti di gruppo), come affermano gli attuali antropologi organizzativi Alvesson e Berg (1990).

PERCORSI E SVILUPPI

Le nuove problematiche di gestione

Le organizzazioni nell'economia dell'incertezza
Un punto di vitale interesse per le organizzazioni è l'interazione dinamica tra i vincoli oggettivi della struttura e dell'ambiente e tra i vincoli soggettivi rappresentati dalle risorse umane. Nel corso degli ultimi anni lo sviluppo tumultuoso delle organizzazioni e i cambiamenti economici hanno dato un risalto ad alcune contingenze macrostrutturali come la globalizzazione, inducendo turbolenza competitiva a livello del mercato e incertezza organizzativa a livello aziendale.
Le istituzioni possono abbassare i costi di transazione e garantire l'applicazione dei diritti di proprietà, ma non riescono più a ridurre l'incertezza nei rapporti sociali.
Quali sono oggi i principali bisogni organizzativi e individuali? Esistono ancora comportamenti organizzativi in cui sia possibile l'integrazione tra la tecnostruttura e la socio-struttura?
O'Driscoll e Rizzo (2002) in *L'economia del tempo e dell'ignoranza* analizzano le decisioni individuali in contesti incerti. L'incertezza è insita nell'attività intertemporale degli agenti economici — in particolare dell'imprenditore — e nella possibilità che le aspettative degli agenti economici vengano disattese. La teoria dominante, anche quando si sofferma sulle implicazioni della scelta in condizioni di incertezza, assume una sorta di **ignoranza razionale.**
Le organizzazioni sono sempre più orientate a vedere la persona soprattutto come *high performer;* si oscilla tra l'idea che per le risorse umane sia necessario essere delle macchine più o meno sofisticate e la convinzione che invece esistano nuove modalità d'interazione interpersonale. In questa condizione qualcuno azzarda a ritenere che sia arrivato il tempo di fare una revisione originale della tradizionale politica delle risorse umane.
Se è comprensibile che le aziende richiedano alla persone un orientamento al mercato e una maggiore attivazione individuale a fronte della crescente incertezza, può essere altrettanto comprensibile chiedersi di cosa le persone abbiano bisogno per soddisfare queste richieste.
Galbraith (1967) nel suo libro *II nuovo stato industriale* espone la concezione tradizionale di motivazione delle persone, concezione che sembra divenuta incongrua con le organizzazioni più recenti. Galbraith afferma che il sistema motivazionale per indurre gli individui a rinunciare ai loro obiettivi particolari perseguire quelli dell'organizzazione, viene prodotto dall'azione congiunta di:
Coazione.
Compensi in denaro.
Identificazione.
Adattamento.
L'organizzazione è tanto più efficiente quanto più è dotata di un sistema motivazionale, le cui componenti si potenziano a vicenda. Al di sotto di un minimo livello di reddito la motivazione pecuniaria sarà intensa, ma al di sopra l'incremento nel reddito non modificherà

l’impegno: altri obiettivi divengono più importanti.
L’azienda considerata "matura” può essere rappresentata con una serie di cerchi concentrici. Nelle fasce esterne vi sono i gruppi più numerosi e meno legati all’impresa dal loro sistema motivazionale. Galbraith pone all’esterno gli azionisti ordinari, la cui motivazione è unicamente di natura pecuniaria, poi vi sono gli operai addetti alla produzione, quindi il personale impiegatizio, quindi la tecnostruttura vera e propria (tecnici, ingegneri, direttori vendite, altri esperti) e infine i funzionari con poteri esecutivi e la direzione generale.
Oggi le organizzazioni hanno nella gestione comportamenti talora contraddittori; dal punto di vista dell’identificazione commerciale e tecnica — dato che in quell’ambito si vengono a formare una serie di gruppi di appartenenza — si tende a **trattare le persone come se fossero appartenenti al cerchio più intimo della struttura senza** però attivare le leve della identificazione e della appartenenza, dato che l’incertezza del mercato non lo permetterebbe.
Dal punto di vista dell’identità delle persone la psicologia organizzativa, così come la gestione delle risorse umane, sono interessate a comprendere quale tipo di feed-back è utile fornire a chi lavora nelle organizzazioni competitive e sempre più complesse di oggi.
Chiedere identificazione offrendo incertezza appare piuttosto problematico oltre che incongruo.

L’incertezza e i bisogni individuali

Venendo ai bisogni individuali in relazione alla dimensione lavorativa credo che si debbano incrociare due considerazioni di fondo su quella che possiamo definire la realtà psichica del lavoro.
Una considerazione parte proprio da 11’affermazione di Freud (1921) che l’uomo **normale** deve avere due fondamentali capacità: quella di **amare** e quella di **lavorare.**
La capacità di lavorare è, secondo la psicologia dinamica, un processo interiore attraverso il quale eventi esterni vengono tradotti in affetti individuali che debbono avere un significato accettabile per di chi lavora. Ci si può allora domandare come le organizzazioni possano aiutare le persone a dare un senso accettabile — se non positivo — alla dimensione dominante dell’incertezza.
Da questo punto di vista le organizzazioni sembrano avere uno sguardo prevalentemente rivolto all’immediato; le pressioni contrattuali ed economiche spingono sicuramente le persone ad accettare le condizioni d’incertezza quotidiane, ma quando si vuole chiedere alle risorse umane di identificarsi con la propria azienda promuovendone la cultura nasce una problematica di gestione delle risorse umane stesse.
I contributi di origine psicoanalitica e socioanalitica[1] fornitici da Stella (19 83), da Jaques (1955), da Bion (1955), Bleger et al. (1966) ci invitano a considerare l’importanza — per il nostro equilibrio psicologico — di appartenere a un gruppo e a una organizzazione.
Non è un caso che uno dei concetti conclusivi dell’approccio socioanalitico di questi autori sia stato proprio quello della definizione di una **organizzazione sufficientemente sana,** ovvero l’idea che un ragionevole equilibrio di comportamento possa essere trovato solo se il gruppo in cui siamo inseriti abbia dei **requisiti minimi di sanità** nel suo comportamento organizzativo.
Dal punto di vista della psicologia dei gruppi sociali si definisce in sostanza l’organizzazione come un luogo che serve a trovare protezione dalle paure individuali e a offrirci sicurezza.
La capacità dei leader e dei manager consiste proprio nel fare in modo che la zona di sovrapposizione tra **bisogni individuali e bisogni organizzativi** sia la più ampia possibile.

Quella che si può chiamare **area di negoziazione dei bisogni** è costituita dal tentativo continuo di mediare tra queste due aree.
La tematica dell'incertezza, anticipata cinquanta anni fa da vari socioanalisti, sta divenendo evidente. Una delle caratteristiche manageriali più importanti veniva già allora identificata nella capacità di affrontare l'incertezza prendendo continue decisioni e tollerandone lo stress conseguente.
Oggi sappiamo che le organizzazioni sono divenute molto più condizionate dall'ambiente socioeconomico. Si lavora in contesti più competitivi e sempre meno stabili; per le organizzazioni la **tematica del produrre nell'incertezza è divenuta cruciale. Per** la psicologia del lavoro, ma anche per chi si vuole occupare a diversi livelli di **comunicazione,** le modificazioni dell'ambiente socioeconomico spesso sintetizzate con la parola "globalizzazione'' (Appadurai, 1996), sono di fatto divenute un tema di fondamentale importanza.
In questa contingenza crediamo che si possa rilevare una momentanea crisi dei sistemi di gestione delle risorse. Attualmente le aziende tendono a motivare una ristretta fascia "pregiata" di persone e a caricare di richieste i rimanenti, facendo leva sulla possibile perdita della sicurezza del lavoro.
La tematica dell'incertezza in mancanza della capacità di dare senso — nell'accezione di Weick (1995) — al contratto organizzativo può sconfinare nella tematica dell'ambiguità sia organizzativa che individuale, come ben descritto da Varchetta (2007). Allo stesso tempo esponenti di un approccio definito come "etnoconsumerismo " quali Thomas (1991) affermano che oggi si è in presenza di un nuovo fenomeno nei comportamenti sociali studiati dal marketing. Tale fenomeno consiste nella scomparsa progressiva delle "famiglie'' ovvero dei gruppi di consumatori tra loro affini, con simili e relativamente stabili propensioni di acquisto. Oggi si assiste invece al fenomeno della strutturazione e ristrutturazione continua dei gruppi di acquisto su categorie di prodotti attrattivi composti da persone anche molto diverse tra loro per età, classe sociale, livello di istruzione, etc. Oggi prevale una sorta di groviglio caotico di gusti, come è stato definito da Morin (1977).
Il sociologo Bauman (2003) nella *Intervista sull'identità* mette a fuoco alcuni concetti utili a comprendere la tematica dell'incertezza dal punto di vista della soggettività individuale.
L'identità oggi è — secondo Bauman — un fenomeno sempre più precario o contingente: la si usa finché serve. L'incertezza e la molteplicità di stimoli producono una sorta di **volatilità situazionalista** nell'identità delle persone.
E difficile comprendere quanto questa disposizione sia **conveniente per le aziende.**
La necessità di chiedere identificazione senza offrire sicurezza potrebbe apparire contraddittoria. Ci si può però domandare se invece non sia possibile concepire **nuovi strumenti attraverso i quali si offre sicurezza alle persone.**
In questo senso è interessante notare la costante attenzione che nel corso degli ultimi anni hanno avuto le formule di gestione basate sul supporto individuale diretto a gruppi focalizzati dentro le organizzazioni. Le tematiche dello *empowerment* e più recentemente del **coaching** o del **counselling organizzativo** vanno in questa direzione.

L'incertezza come strumento di manipolazione o di gestione

Negli anni Novanta, dopo l'importante pubblicazione di Gagliardi (1986) sulle culture organizzative, alcune grandi aziende tentano la strada delle relazioni interne per mettere insieme innovazione, cambiamenti e motivazioni.
La chiave della cultura appare però tanto interessante quanto distante dalla pressione

immediata che le aziende spesso percepiscono nel XXI secolo. La fine del boom economico occidentale e del mito della **new economy,** tendono spesso a far prevalere la **logica dei costi contrapposta a quella del consenso;** le aziende utilizzano la forza di pressione dell'incertezza economica per motivare gli individui alla flessibilità unilaterale della difesa produttiva.
Il mito dell'incertezza sembra essere utilizzato per decentrare versi i singoli lo stress delle operazioni di **outsourcing** avvenuto negli ultimi anni. In un suo recente contributo Lipari (2002) dedica un'attenzione finale all'azione formativa nelle culture industriali e postmoderniste parlando di una nuova logica di azione formativa.
Uno dei concetti portanti, evidenziabili per il nostro discorso, è costituito dallo **sviluppo della dimensione dell'apprendere come area negoziale di reciproco vantaggio tra individuo e organizzazione.**
Quaglino (1999) fornisce una proposta di soluzione interessante parlando di **self assessment** come strumento di sviluppo sia del singolo sia dell'organizzazione.
La tematica di come poter strutturare a livello di comunicazione interna strumenti che (con i vincoli dei costi) aiutino a costruire una rete di supporto all'autosviluppo, aiutando le persone a trattare creativamente i problemi, è una tematica che riguarda incisivamente il nostro futuro. L'incertezza organizzativa ha fatto emergere nel corso degli ultimi decenni nuovi modi di guardare i comportamenti e nuove aree di interesse. Alcuni temi che sono divenuti cruciali e che sono riportati nei capitoli seguenti riguardano:
ti) Il fenomeno del mobbing.
Lo stress e il burn-out.
Il benessere organizzativo.
Le forme di supporto individuale.
La ricerca organizzativa.

Il benessere lavorativo

Le definizioni
Secondo una definizione classica di Locke (1994) la soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consenta di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. La soddisfazione lavorativa è connessa a tre componenti:
Valori personali nel lavoro, ovvero istanze soggettive che trascendono i bisogni più elementari legati alla sopravvivenza e che riguardano la possibilità di ritrovare nel lavoro una realizzazione dei valori e dei modelli comportamentali confermanti la propria identità personale e professionale.
Importanza. Le persone si differenziano non solo in base ai valori ma anche in base alla rilevanza ad essi assegnata nel proprio stile e progetto di vita.
Percezione. La soddisfazione lavorativa è strettamente legata alla percezione individuale sia dell'ambiente che del contenuto di lavoro.
Avallone (1994) afferma che esistono due principali approcci alla misurazione della soddisfazione lavorativa: il primo legato alla **valutazione soggettiva** di singole variabili (retribuzione, ambiente, natura del compito) ed il secondo legato alla **valutazione complessiva** del lavoro non legata alle singole variabili.
Secondo l'autore quattro sono le principali conseguenze dell'insoddisfazione lavorativa:

Problemi di equilibrio psicofisico e di stress lavorativo con conseguenze sull'integrità fisica della persona (ipertensione, malattie cardiovascolari e altro).
Assenteismo e turnover come espressione del disagio lavorativo al di là di problematiche riguardanti l'etica de comportamento.
Diminuzione del senso di appartenenza all'organizzazione.
Abbassamento della prestazione.
La soddisfazione lavorativa permette di realizzare attraverso il lavoro bisogni individuali importanti; essa è il risultato del confronto tra aspettative connesse al lavoro e realtà ed è frutto di una naturale alternanza tra emozioni positive e negative che tendono ad attestarsi su equilibri più elevati.
Sarchielli (2003) parla di *"esiti dell'esperienza lavorativa"* per affrontare il tema della soddisfazione e del benessere lavorativo. Riprendendo lo schema utilizzato da Leplant e Cuny (1984) parla di **esiti positivi** e di **esiti negativi** del lavoro sulla persona e per ognuna di queste due categorie descrive una serie di articolazioni concettuali e operative.
Gli esiti positivi
Gli esiti positivi sono legati alla **soddisfazione lavorativa;** con **que**sto termine si intende una serie di atteggiamenti favorevoli che il lavoratore elabora nei confronti del lavoro, un insieme di credenze, sentimenti che costituiscono un giudizio sul proprio ambiente. Secondo il **modello della discrepanza cognitiva,** la soddisfazione deriva dall'assenza di forti divaricazioni tra le percezione del lavoro e valori, credenze, aspettative.
Nel modello centrato su aspetti della personalità si sostiene l'assunto che a parità di condizioni lavorative le differenze nella percezione del lavoro siano correlate alle caratteristiche del "self ", alle capacità di tollerare lo stress, agli atteggiamenti generali verso la vita. Locke e Latman (1990) ad esempio si soffermano sul ruolo della "self efficacy" come fattore di differenza individuale. Negli **approcci situazionali** l'attenzione è spostata sulle caratteristiche della situazione lavorativa e in particolare sulle componenti del lavoro che hanno una rilevanza per la persona. Ad esempio il **Minnesota Satisfation** Questionaire'" elenca venti fattori in grado di influenzare la percezione del lavoro come fonte di soddisfazione (possibilità di successo, autonomia, politiche e pratiche organizzative, etc.).
Negli approcci situazionali i fattori esterni influenzanti vengono differenziati in:
Aspetti concreti tangibili.
Aspetti sociali.
Aspetti intrinseci del lavoro.
Aspetti vari.
Nel modello delle conseguenze della soddisfazione lavorativa, il benessere rappresenta un esito dell'esperienza lavorativa in grado di determinare effetti retroattivi sulle persone, sul loro modo di affrontare le situazioni. Possiamo considerare come effètti i comportamenti di *cittadinanza organizzativa* (Quaglino, 1999), l'assenteismo e il turnover.
Nella definizione della soddisfazione lavorativa è molto importante il concetto di *commitment;* esso comprende una serie di esiti che riguardano la sfera dell'impegno lavorativo della persona. La cittadinanza organizzativa, la motivazione, l'impegno, la costruzione del contratto psicologico fanno parte integrante del *commitment.* Davis (1996) con il termineinwlvm<?«t sottolinea il legame tra la persona e
il lavoro, il fatto che la persona senta di potersi esprimere nel lavoro sia a livello affettivo che a livello cognitivo. Il temine *commitment è* inerente anch'esso al legame tra persona e organizzazione insistendo più sulla natura e la intensità di questi legami. Il *commitment*

viene studiato sul piano empirico distinguendo soprattutto fra tre dimensioni:
Il *commitment* **affettivo,** legato alla soddisfazione della persona per le relazioni e il clima psicologico del proprio inserimento lavorativo.
Il *commitment* **di permanenza,** connesso al bisogno di sicurezza e continuità che possibile instaurare con l'organizzazione.
Il *commitment* **normativo,** riferito agli obblighi di lealtà, al rispetto della fiducia ricevuta e all'esigenza di lealtà.
A livello di ricerca risulta confermata, secondo Sarchielli (2003), una correlazione positiva tra produttività e *commitment',* si ritiene che elevati livelli di *commitment* implichino in effètti un aumento delle prestazioni, una diminuzione dei fenomeni di assenteismo e turnover.
Il **benessere lavorativo** è una nozione che riguarda un insieme di sentimenti, percezioni e valutazioni che i lavoratori elaborano per far fronte alle richieste dell'organizzazione attivando le proprie capacità cognitive, affettive e psicomotorie. Secondo Warr (1990) il benessere psicologico si muove entro due coordinate: quella della soddisfazione e quella dell'attivazione. Warr videnzia diverse posizioni comprese in assi dicotomici:
4) **Soddisfatto-insoddisfatto.**
Euforico-depresso.
Sereno—ansioso.
Warr (1987) presenta inoltre un modello di analisi descrittiva delle caratteristiche lavorative favorenti il benessere organizzativo, il **Vita- min Model.** Tale modello identifica nove categorie di determinanti ambientali del benessere che funzionano in maniera differente. Alcune funzionano come la **vitamina C** ovvero la loro presenza fortifica l'organismo mentre la loro assenza lo indebolisce, mentre altre funzionano come la **vitamina D** ovvero sono essenziali per l'organismo ma il loro sovradosaggio può avere effetti negativi.
Le determinanti del primo tipo (vitamina C) sono dette "ad effetto costante" e comprendono:
La disponibilità di denaro.
La sicurezza fisica dell'ambiente.
Una posizione sociale ben valutata secondo dei criteri di status sociale.
Le determinanti del secondo tipo con decremento addizionale (vitamina D) comprendono:
Le opportunità di controllo personale nel senso di riconoscimento di autonomia.
Le opportunità di riconoscimento delle capacità personali come conferma del valore della persona e della sua identità.
Le opportunità di contatto sociale come esposizione agli stimoli ideativi e percettivi derivanti dallo scambio interpersonale.
Obiettivi chiaramente definiti esternamente al fine di contribuire all'orientamento proficuo degli sforzi personali.
Le opportunità relative alla varietà o monotonia del compito di lavoro assegnato.
Le opportunità di chiarezza ambientale intese come trasparenza nella comunicazione, nelle prospettive lavorative future e nei confini dei ruoli assegnati.
Un ultimo concetto collegato al benessere organizzativo è quello dei **ricavi tangibili.** Esso riguarda Lesito materiale dello scambio lavorativo, la controparte materiale che sotto varie forme viene riconosciuta a fronte del lavoro. Si può generalmente parlare di "sistema premiante" come insieme di filosofie e possibilità che caratterizzano l'architettura della ricompensa (non solo della retribuzione in senso stretto). Le contrattazioni individuali e collettive sono quindi viste come una negoziazione tesa ad ottenere il più favorevole punto

di equilibrio per entrambe le parti in gioco.

2.3. Gli esiti negativi

Gli esiti negativi del lavoro sono legati a **fatica e sovraccarico mentale.** La fatica costituisce uno dei nodi critici del lavoro ed è stato il simbolo degli scontri avvenuti tra le parti sociali in merito alla negoziazione dei criteri di regolazione della produzione. La progettazione scientifica del lavoro, i tempi e metodi, il job *re-design* hanno spesso riguardato questi aspetti. Per molto tempo si è fatta una distinzione tra **fatica fìsica** intesa come consumo di energie muscolari e corporee e **fatica mentale** intesa come insieme dei vissuti spiacevoli relativamente indipendenti dalla fatica di tipo fisico. Le conseguenze della fatica consistono nell'impossibilità di mantenere il livello delle attività mentali e psicomotorie entro gli standard di normale funzionamento. La conseguenza più evidente di quanto detto consiste nella diminuzione della prestazione, essendovi al tempo stesso la possibilità di compensazione; solo se viene a mancare la compensazione si riscontra la diminuzione della prestazione. La compensazione risulta possibile se esistono spinte motivazionali che permettono entro certi limiti di mascherare la fatica ". Soggettivamente inoltre, vi possono essere differenti strategie individuali di *coping* che consentono di gestire la fatica. Negli ultimi anni connesso alla fatica fisica si è sviluppato un campo di studi relativo al **carico di lavoro mentale.** Esso si riferisce all'ammontare delle richieste fatte al lavoratore dal compito di lavoro e ai costi psicologici necessari ad attuarlo. Il concetto di **costo psicologico** coinvolge le caratteristiche cognitive e affettive della persona che cercherà di contenere i costi psicologici attraverso delle strategie. Secondo Rasmussen (1986) si possono considerare tre modalità di controllo della attività cognitiva:

Skill basai ovvero basate sulla capacità di automatizzare determinate risposte con un conseguente risparmio energetico.

Ride basai ovvero azioni di controllo e scelte di procedimenti efficaci basate regole apprese dalla esperienza ed applicabili in condizioni relativamente stabili.

Knowledge based ovvero risposte che prevedono la comprensione e definizione del problema non standardizzabile e che richiedono un maggior investimento di energia.

Il carico di lavoro può inoltre essere misurato attraverso:

Metodi comportamentali che verificano le energie richieste dal compito.

Metodi soggettivi basati sul "self report" del lavoratore.

Metodi psicofisiologici che forniscono una stima indiretta del carico di lavoro fornita dalla reazione psicofisica all'attivazione lavorativa *(arousal)* come il battito cardiaco, la pressione arteriosa, etc.

Collegato con il tema della fatica vi è quello dell'errore umano. Esso viene inteso come una sorta di misura inversa della prestazione ben fatta. Secondo Reason (1990) vi sono diverse tipologie di errori: i *mistakes* ovvero errori di valutazione, di pianificazione e scelta degli obiettivi e le **violazioni** ovvero il non rispetto delle regole, che possono essere volontarie (sabotaggio) oppure involontarie, come le dimenticanze *(slips)* o le distrazioni *(lapses).*

Lo stress e il burn-out

Lo stress lavorativo

E un termine molto usato nel linguaggio comune e anche nel mondo lavorativo si sono moltiplicati gli studi sullo stress. Gli approcci si sono focalizzati su quattro tipologie di studi, ovvero:

Centrati sulle caratteristiche **fisiologiche** della persona.
Centrati sulle caratteristiche dello **stimolo** ambientale (agenti stressanti o stressar).
Secondo le modalità di risposta allo stress (conseguenze esperienziali).
Secondo la **interazione** persona-ambiente.
L'approccio fisiologico nasce negli anni Cinquanta. Secondi questo approccio l'uomo risulta in equilibrio se la sua reazione neuroendocrina è in equilibrio; la fisiologia dello stress è collegata al rilascio nel sistema nervoso e nel sangue di due sostanze — la adrenalina e la noradrenalina — che hanno la caratteristica di eccitare o di calmare alcuni reazioni metaboliche dell'organismo. Se le persone attivano in maniera armonica questa risposta parliamo di *eustress* o reazione positiva mentre se le persone attivano in maniera disarmonica si parla di *distress*.
L'approccio basato sugli *stressar* sottolinea una serie di caratteristiche ambientali che possono creare un effetto squilibrante dell'organismo per la loro natura ipersollecitante. In genere viene prestata attenzione all'ambiente fisico, ai fattori temporali della attività, alla ambiguità dei ruoli lavorativi, al conflitto di ruolo, agli elementi di incertezza dei confini della attività, agli ostacoli nella carriera lavorativa, alle scadenti relazioni nel gruppo di lavoro, ai rapporti con i capi, etc. Recentemente si sono aggiunte variabili definite come *tecno stress* legate alla domanda delle nuove tecnologie, *sexual harassment* legate alle molestie sessuali, *mobbing* legato a violenze reiterate perpetrate da superiori o colleghi.
Gli approcci di interazione sono portati a privilegiare l'attenzione sulla relazione persona-ambiente. Holmes e Rahe (1967) hanno studiato la correlazione tra eventi critici vitali e stress in pazienti enucleando una scala di 43 eventi stressanti secondo il grado di sforzo di riadattamento che ne consegue (Social Readjustment Rating Scale). Gli **esiti dello stress** sono raggruppabili in alcune categorie generali di studio:
Diffusione di **patologie di stress.** Varie ricerche dell'Agenzia Europea per la Sicurezza sul Lavoro (2000) evidenziano una serie di problemi fisici causati dal lavoro nel 57% dei lavoratori. Vi sono situazioni di ipersaturazione lavorativa e di intimidazione con corrispettivi sintomi di stanchezza, disturbi muscolo scheletrici ansia e depressione.
Il **costo economico e organizzativo dello stress.** Lo stress ha rilevanti conseguenze economiche sulla collettività in termini di costi diretti e indiretti, per mancanza di prestazione e spese mediche.
Stress e salute psicofisica. Vengono segnalate una serie di malattie indicative di "strain" ovvero di rottura della barriera di controllo fisiologica con conseguenti esiti psicosomatici e somatici come malattie cardiovascolari e bronchiali, disfunzioni gastrointestinali, diabete e disturbi neuropsichici. Lo stress acuto inoltre è legato ad eventi traumatici concentrati nel tempo con conseguenze nel medio periodo.
Disagio psicofisico. Un inserimento non soddisfacente e non recuperabile con cronica insoddisfazione può generare fenomeni di impotenza psichica con forti connotazioni emotive come senso di colpa, ansia, paura, irritabilità, collera, disgusto, depressione, etc.
L'esistenza impoverita. Oltre a compromettere la salute fisica o mentale lo "strain'' incide sull'assetto di vita, sulla sua tonalità affettiva, sul modo di vedere il proprio futuro. I segnali di un'esistenza segnata dallo stress sono riassumibili in superlavoro, devalorizzazione del lavoro, impoverimento della vita familiare, riduzione della vita sociale, progetti impoveriti.

3-i.i. *La gestione dello stress organizzativo*

La letteratura sui disagi connessi allo stress è molto estesa e la stessa natura dello stress presenta molte sfaccettature che rendono piuttosto ampie le indicazioni, da un punto di vista metodologico, per coloro che se ne occupano nel mondo lavorativo (Palmer, Dryden, 1995). Ciò non ostante si può rilevare che negli ultimi anni vi è stato un forte impulso ad affrontare la problematica dello stress nella attività di counselling e nelle attività dei programmi aziendali definiti **Stress Management.**

La fisiologia dello stress, come abbiamo già accennato, è collegata al rilascio nel sistema nervoso e nel sangue di due sostanze — la adrenalina e la noradrenalina — che hanno la caratteristica di eccitare o di calmare alcune **reazioni metaboliche dell'organismo;** le persone che soffrono di stress attivano in maniera disarmonica queste reazioni di fronte a situazioni ansiose, generando un perturbato circolo vizioso di risposte individuo-ambiente. D'altro canto un'esposizione troppo intensa a **stimoli ansiogeni** può attivare, secondo il grado di resistenza individuale, reazioni neuroendocrine con scompensi emozionali.

I sintomi psicologici di stress possono includere ansietà, paura, depressione, pensieri intrusivi e riduzione della autostima e possono essere accompagnati da una vasta **gamma di disturbi fisiologici** quali ad esempio la riduzione delle difese immunitarie e la maggiore esposizione alle malattie.

(Palmer, Dryden, 1995) affermano che lo stress è collegato:

Alla capacità di *coping*. Ovvero alle strategie comportamentali che si adottano per far fronte alle richieste emotive e/o operative deH'ambiente. Rispetto allo stress può essere determinante il modo in cui viene razionalizzato oppure riformulato un problema, sdrammatizzata una tensione, ricercato il supporto degli altri, ricercate informazioni dall'ambiente e in generale la strategia di **problem solving** attuata dalla persona per diminuire la tensione con l'ambiente.

Alla presenza di **supporto sociale.** Il miglioramento della strategia di *coping* può ridurre lo stress oppure aiutare la persona a ricercare i supporti sociali in grado di aiutarlo a ridurre lo stress. Un esempio di supporto sociale è quello di una famiglia o di una comunità capace di fornire ai propri componenti una cultura in grado di spiegare o interpretare come *"vanno le cose nel mondo"* (Cooper et al., 2003).

Al concetto di *locus of control*. Questo concetto, sviluppato da un neuropsicologo americano, Rotter (1966) negli anni Sessanta, era basato sulla modalità di controllo psicologico e percettivo che le persone ritengono di avere sulle situazioni sociali. Le persone che hanno un *locus of control* **esterno** ritengono di avere un'influenza scarsa o nulla sull'ambiente esterno ed anche sulle proprie questioni interiori, mentre le persone con un *locus* **interno** ritengono di poter avere influenza sugli eventi. Ovviamente si va da situazioni di controllo esterno a situazioni di controllo interno secondo una linea di continuità. La percezione della propria modalità di controllo incrementa l'abilità a gestire le situazioni frustranti e quindi a ridurre lo stress. Paradossalmente le persone che hanno un controllo interno sono più esposte allo stress in quanto più esposte al senso di responsabilità o all'ansia di dover essere all'altezza delle situazioni, diversamente dalle altre che sono più passive e "fataliste". Due medici americani, Friedman e Rosemanman (1959) riscontrarono in un lavoro sperimentale una correlazione tra sintomatologie di stress cardiaco e una tipologia di persone — chiamata "Type A'' — con forte impulso al controllo. D'altro canto si vide che una piccola parte di quei "Type A" capaci di adeguate strategie di *coping e* dotati

di sentimenti di fiducia non presentavano sintomi di stress. Dal momento che le persone con responsabilità manageriali appartengono più frequentemente alla categoria tendente al controllo interno, i **programmi di stress management** sono essenzialmente volti ad aiutare l'individuo ad acquisire un controllo sulle situazioni attraverso un più ricco e consapevole uso delle strategie di *coping.*
Palmer e Dryden (1995) affermano inoltre che attraverso una valutazione tramite test delle modalità di reazione delle persone, possono essere focalizzati fin dall'inizio **quattro tipi di interventi,** ovvero:
Risolvere un problema.
Modificare la maniera in cui il cliente risponde.
Aiutare il cliente a controllare i fattori stressogeni.
Aiutare il cliente a cambiare la natura dei fattori stressogeni.
A livello organizzativo esistono diversi fattori di insoddisfazione capaci di generare stress. I **fattori fisico-ambientali** come il rumore, l'inquinamento, il layout e le attrezzature possono influire pesantemente, soprattutto laddove non esistono fattori di gratificazione compensatoria.
Le **relazioni interpersonali** difficili e ostili sul lavoro sono la causa principale di stress. Le cause possono dipendere da una serie di situazioni, incluse le **politiche** organizzative o la **competizione,** le **pressioni** di gruppo dei colleghi, lo stile di **leadership,** le **personalità distruttive,** la **incongruenza** e la **densità sociale.**
Il ruolo organizzativo comporta la tolleranza e la gestione di una serie di ambiguità, conflitti, incompatibilità. Alcune ricerche hanno dimostrato che i ruoli di supervisione ad esempio sono più esposti di altri a sintomi anche fisici di stress.
Lo sviluppo professionale può causare stress in diverse fasi dell'evoluzione di una persona all'interno di un'azienda. Con il progredire dell'esperienza la affermazione gerarchica diviene progressivamente più onerosa e incerta per alcuni mentre gli impiegati più anziani possono essere assaliti da una serie di timori relativi alla loro adeguatezza e sicurezza lavorativa.
La struttura organizzativa e il clima di alcune aziende possono limitare l'autonomia delle persone; questo può generare dei sentimenti di noia, di apatia ma anche riduzione della autostima creando le premesse dello stress.
Nel mondo anglosassone particolare attenzione è rivolta alla convivenza razziale, religiosa e sessuale che, se disattesa, può generare situazioni stressanti. La gestione dello stress sul posto di lavoro può essere indirizzata verso **tre differenti livelli** dando origine a diversi programmi di stress management (Quick, Quick, 1984):
Prevenzione primaria (diretta a i fattori stressogeni).
Prevenzione secondaria (diretta alle risposte ai fattori).
Prevenzione terziaria (diretta ai sintomi).
Nel caso della **prevenzione primaria** la persona può essere aiutata a gestire la percezione soggettiva dei fattori di stress cambiando la propria domanda interna, modificando il comportamento ' Type A", rappresentando le situazioni in maniera più realistica e riducendo distorsioni cognitive. Nella **prevenzione secondaria** vengono utilizzate tecniche di rilassamento o training autogeno o *biofeedback* o tecniche di rappresentazione narrativa. Nella **prevenzione terziaria** può essere attivato un programma individuale di tipo psicologico o medico.
A livello organizzativo esistono delle **scale di misurazione** dello stress organizzativo

impiegate nel mondo anglosassone nell'ambito di un'attività regolare di *stress audit* (Cooper, Cartwright, 1994).
Lazarus negli anni Sessanta propose il termine *coping* per indicare le strategie individuali di fronteggiamento della realtà al fine di garantire il migliore adattamento possibile. Nel corso degli ultimi decenni hanno preso avvio programmi di sostegno sociale che prevedono un'informazione preventiva e una di pronto soccorso rispetto ai fattori di stress. Il counselling specialistico infine è stato introdotto soprattutto nei paesi anglosassoni per fronteggiare lo stress. Si può rilevare negli ultimi anni un forte impulso della problematica dello stress nell'attività di counselling, nelle attività delle **agenzie EAP,** nei programmi di Stress Management (Reynolds, Briner, 1994).

Il fenomeno del burn-out organizzativo

Acuni autori (Cherniss, 1983; Maslach, Leiter, 1997) hanno identificato la sindrome del burn-out come una specifica malattia professionale degli operatori dell'aiuto. In questi anni molti ricercatori hanno dato alla sindrome diversi significati che tuttavia possono essere sintetizzati come segue: la *burn-out syndrome è* un insieme di sintomi che testimoniano l'evenienza di una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni con elevata implicazione relazionale o decisionale. Essa si distingue dallo stress, che può eventualmente essere una concausa del burn-out Allo stadio conclamato essa si manifesta attraverso **tre categorie di sintomi** a volte sequenziali e a volte combinate tra loro:
Comportamenti di fòrte **disinvestimento sul lavoro.**
Eventi autodistruttivi (disturbi di carattere psicosomatico, aumento della propensione agli incidenti, etc.).
Comportamenti eterodistruttivi diretti contro l'utente (indifferenza, violenza, crudeltà, spersonalizzazione, etc.).
La sindrome si presenta in significativa correlazione con l'esposizione a utenti con maggior disagio, ruoli di basso prestigio e scarsa formazione professionale. Le cause principali della sindrome indicata sono essenzialmente riconducibili a **tre variabili principali,** spesso fra loro intrecciate:
Eccessiva **idealizzazione** della professione d'aiuto precedente all'entrata nel lavoro.
Mansione frustrante o inadeguata alle aspettative.
Organizzazione del lavoro disfunzionale o patologica.
Queste concause evidenziano due nodi principali nelle professioni dell'aiuto, il cui superamento avrebbe la funzione di prevenire e curare il burn-out oltre che dare qualità ai servizi d'aiuto.
La prima è quella del **reclutamento,** della formazione e della selezione degli operatori. La seconda riguarda **l'organizzazione del** lavoro nei sistemi d'aiuto.

I lavoratori dell'aiuto

Ancora oggi il lavoro d'aiuto risente di **un'ideologia** assistenziale; medici, psicologi, assistenti sociali, infermieri, educatori, insegnanti sono talora ancora immersi in una visione di missionariato.
Gli utenti spesso, più che coinvolti, vengono inglobati in una visione ideale del professionista dell'aiuto. Gli operatori sono talora animati da uno spirito salvifico e si sentono collocati dalla parte del bene (salute, sapienza, bontà). Le organizzazioni si considerano utili per il fatto di esistere e non hanno una cultura del risultato, essendo il risultato identificato con l'aiuto prestato.

Le motivazioni e le aspettative degli operatori

La scelta di un lavoro risponde sempre a una motivazione psicologica; quest'ultima è legata all'immagine sociale di una professione, alle informazioni realistiche che la riguardano, alla sua appetibilità sul mercato del lavoro, ai livelli di remunerazione, alle possibilità di carriera. Le professioni d'aiuto, almeno negli ultimi trenta anni, hanno accumulato in tutte queste voci un passivo: immagine sociale sfocata, basse remunerazioni, poche possibilità di carriera. Perché dunque le professioni dell'aiuto vedono invece un **costante aumento degli aspiranti?** (Rapporto Formez 2009).
La domanda può trovare una risposta nelle motivazioni psicologiche, nei bisogni profondi che attraversano coloro che desiderano diventare professionisti dell'aiuto (Di Nuovo, 2000).
La prima motivazione riguarda il fatto che chi sceglie questa professione ha un forte bisogno di aiutare. Aver bisogno di aiutare significa anzitutto mettersi al di qua della soglia del bisogno di essere aiutati. Essere preposti alla cura dei malati significa implicitamente dichiarare la propria salute. Dedicarsi agli altri sembra offrire la possibilità di una certificazione permanente di salute mentale. Assistere un soggetto in stato di bisogno allontana talora la consapevolezza del proprio bisogno.
La seconda motivazione è legata all'auto-immagine. Porsi in un ruolo di benefattore, garantisce una buona immagine di sé; chi lotta contro il male e per di più il male degli altri è un "cavaliere bianco".
La **terza motivazione** riguarda il potere. Chi ha bisogno di aiuto è sempre in stato di inferiorità. L'operatore può fare da contenitore di ogni male del paziente avendo la sensazione di avere il potere controllare la propria negatività.
Da queste tre riflessioni emerge un immaginario dell'aspirante professionista che si fonda su tre pilastri: la **salute,** la **bontà** e il **potere.** Naturalmente queste motivazioni sono legittime, come tante altre, e possono essere utili alla professione, ove siano **consapevoli** e controllate. La non consapevolezza e l'assenza di controllo di questi bisogni profondi, si trasformano facilmente in una serie di vissuti molto dannosi per l'operatore e per l'utente. Questo groviglio di possibili vissuti che colgono l'operatore sostenuto da un'idealizzazione della professione, possono portare alla frustrazione prima e, successivamente, anche al burn-out
L'azione preventiva rispetto alle motivazioni
Su questo tema entrano in gioco i meccanismi di reclutamento, di formazione di base e di selezione degli operatori dell'aiuto (Ranci, 2001). Finora è stato diffuso l'elemento volontaristico. Molti sono coloro che iniziano a diventare operatori d'aiuto a partire da esperienze giovanili di volontariato o di obiezione di coscienza. Ci si può domandare in quale scuola professionale o università venga fatta una selezione psicologica per l'ammissione e in base a quale giustificazione non ne venga fatta alcuna.
Una volta che un allievo è ammesso ad una scuola per una professione dell'aiuto, sarebbe opportuno che il percorso didattico possa prevedere una formazione delle *skills* psicologiche di base, ovvero **consapevolezza** e **autocontrollo.** Inoltre, i meccanismi di selezione per una qualsiasi tecnica industriale prevedono dei colloqui e test attitudinali, mentre l'ammissione a un servizio dell'aiuto si basa, su una cultura di tipo **amministrativo e teorico cognitivo.**
La prevenzione del burn-out richiederebbe una revisione del sistemi di reclutamento, della formazione di base e della ammissione in servizio. Questi dovrebbero basarsi sull'analisi delle motivazioni e puntare sulla promozione dei livelli di consapevolezza e controllo del mondo interno.
L'organizzazione del lavoro d'aiuto
Il lavoro d'aiuto ha per sua natura la necessità di un agire professionalmente libero e

discrezionale. Anche un lavoratore dipendente in questo caso dovrebbe avere lo **statuto del lavoro professionale;** con il diritto alla ricerca e alla formazione permanente, al segreto professionale, alla discrezionalità dei mezzi impiegati. In genere questo statuto è riconosciuto solo ai lavoratori laureati, mentre i diplomati sono più spesso coartati nei loro diritti professionali (Contessa, 1982).
In ogni caso è anche vero che spesso le mansioni affidate al lavoratore dell'aiuto contengono elementi lontani dalle sue aspettative. Basta pensare al carico burocratico amministrativo che grava sui medici oppure alla condizione mista di operatore dell'aiuto e della repressione cui sono costretti infermieri ed educatori a contatto coi pazienti psichiatrici e carcerati. In questi casi la prevenzione del burn-out dovrebbe vedere il lavoro organizzato con mansioni a rotazione, per periodi non lunghissimi e la suddivisione del carico di lavoro meno gradevole su diversi operatori. Una politica di prevenzione del burn-out dovrebbe compensare con incentivazioni gli **operatori frontline,** offrendo loro maggiore potere e maggiore libertà. Occorrerebbe trovare sistemi compensatori come la formazione e la supervisione permanenti, il coinvolgimento attivo in attività di ricerca e di confronto professionale e scientifico, la possibilità di carriere orizzontali, l'uso di strumenti di **incentivazione** legati alla qualità delle prestazioni.

L'organizzazione dei sistemi d'aiuto

La terza causa possibile dell'insorgenza del burn-out è il modo stesso con il quale sono organizzati i sistemi nei quali i lavoratori dell'aiuto devono operare. Malgrado gli operatori siano professionisti, i sistemi di aiuto che li contengono sono modellati sui principi organizzativi delle **tradizionali organizzazioni burocratiche** e tayloristiche. I principi dei livelli gerarchici e della divisione del lavoro, della prevalenza delle procedure e della impersonalità delle prestazioni producono paradossi se applicati nei sistemi di aiuto.
Il lavoro d'aiuto si fonda infatti sulla **discrezionalità,** la **personalizzazione** del rapporto, la **integrazione** delle competenze, il predominio del **risultato** dell'aiuto (Di Nuovo, 2000).
La contraddizione fra questi caratteri peculiari delle professioni d'aiuto e il modo con cui sono organizzati i sistemi "contenitore'' (servizi sociosanitari, scuole, case di riposo, ospedali, etc.) è osservabile in molti casi empiricamente.
Su questa base generale si innesta un elemento specifico che facilita ulteriormente il burnout: la difficoltà di verificare e valutare i risultati. In un'impresa profit il risultato è il profitto. In un sistema d'aiuto **il risultato è il benessere.** Mentre il primo è facilmente quantificabile, il secondo non lo è affatto. Chi lavora in un'impresa profit dispone di parametri di conferma o disconferma della prestazione abbastanza chiari e di facile applicazione. Chi lavora in un sistema d'aiuto lavora al buio, in un sistema di risultati invisibili e di responsabilità distribuite in modo complesso. La carenza di confronto individuale con i risultati delle proprie azioni può produrre uno stato d'incertezza continua.

La funzione della gerarchia

I sistemi d'aiuto richiedono un diverso modo di interpretare il ruolo gerarchico. Questo, nelle imprese tradizionali burocratiche e tayloristiche, si esprime essenzialmente su due interventi: il comando ed il controllo dell'esecuzione.
Nei sistemo d'aiuto, il comando è possibile solo riguardo a fattori formali (orario di lavoro, assegnazione di utenze), mentre è **impossibile sulle modalità di perseguimento del contenuto** del lavoro; il professionista dell'aiuto opera con discrezionalità e non può essere obbligato a perseguire modalità predefinite.
L'autorità nei sistemi di aiuto deve essere esercitata attraverso interventi specifici

(Manoukian, 1988); il lavoro d'équipe, il contenimento dell'ansia, il supporto, la consulenza, la stimolazione della qualità, la distribuzione di incentivi immateriali, la creazione di strumenti di controllo dei risultati. Un'azione preventiva del burn-out da parte del ruolo di autorità si esprime mediante l'uso articolato e combinato di questi interventi.

La funzione dell'équipe

Il lavoro d'aiuto si deve svolgere frequentemente in équipe. Il principio della discrezionalità richiede il consenso nella gestione ordinaria del sistema d'aiuto. L'équipe è lo strumento della **gestione ordinaria consensuale** di un sistema d'aiuto (Manoukian, 1988). D'altro canto occuparsi dell'utente richiede l'integrazione di competenze diverse, che apportino differenti informazioni, molteplici modelli interpretativi del bisogno e strategie di intervento combinate. L'équipe è un **operatore plurale** dell'aiuto che si articola nelle azioni sequenziali o parallele dei singoli professionisti dell'aiuto.

Infine, l'équipe fornisce all'operatore uno spazio di appartenenza e confronto, di supporto emotivo e di controllo: essa è un **contenitore** delle dimensioni affettive e razionali che sono implicate nel lavoro d'aiuto.

Naturalmente le tre funzioni sopra indicate per l'équipe dell'aiuto (produzione del consenso, operatore plurale e contenitore) hanno una valenza positiva per l'efficienza e possono prevenire il burn-out, a condizione naturalmente che l'équipe funzioni.

Quando il gruppo di lavoro è attraversato da processi disfunzionali o da dinamiche patologiche l'équipe potrebbe svolgere un ruolo preventivo del burn-out se riesce a funzionare come un operatore plurale e agire come un contenitore emotivo razionale.

La funzione del clima

I sistemi di aiuto producono benessere per i clienti attraverso il benessere degli operatori d'aiuto. Più precisamente i sistemi di aiuto producono benessere se sanno prevenire il malessere o il burn-out degli operatori. Salute, benessere e disagio sono concetti di tipo essenzialmente soggettivo. Anche i sistemi hanno una sorta di stato d'animo che la psicologia chiama "clima". Jahoda (1958), uno dei precursori di queste tematiche in America, asseriva che l'organizzazione garantisce la salute solo attraverso una permanente ricerca su se stessa. Il clima di un'organizzazione d'aiuto è insieme causa ed effetto degli stati d'animo degli individui che ne fanno parte e delle loro relazioni. Un clima depressivo, conflittuale o disgregato è insieme spia e causa di una situazione generale che può facilmente trasformarsi in burn-out diffuso (Biggio, 2011). Il controllo e l'azione di miglioramento del clima organizzativo è dunque una delle possibili leve di prevenzione del burnout.

In termini operativi è essenziale la **periodica rilevazione del clima** dell'organizzazione complessiva e l'intervento per il suo mantenimento a livelli soddisfacenti.

Esiste infine l'ipotesi di un'insorgenza del burn-out a livello dell'intero sistema di aiuto. Una simile eventualità è certamente foriera di molteplici burn-out individuali. Frequente è il presentarsi di questa eventualità nelle comunità per tossicodipendenti, nei servizi per disabili gravi, per anziani dementi o per malati terminali di AIDS, nei centri di accoglienza per nomadi o extracomunitari. In questi casi assistiamo, negli operatori, a fenomeni collettivi di disinvestimento emotivo, di depressione o di sadismo che talora entrano nella cronaca dei quotidiani.

La prevenzione del bur-out istituzionale (Manoukian, 1988) è possibile solo attraverso il monitoraggio periodico delle principali funzioni organizzative: clima, risultati, soddisfazione dei clienti.

Il fenomeno del mobbing

Le definizioni

Il mobbing può essere definito come una forma di aggressione psicologica e morale sul lavoro, esercitata e reiterata nel tempo, più o meno intenzionalmente, da uno o più aggressori per mezzo di azioni negative volte a spingere la vittima nella condizione di non potersi difendere (Depolo, 2003). Einarsen (2000) afferma che il mobbing può essere definito come un'aggressione psicologica, una forma di offesa morale, volta a spingere una persona alla esclusione dal contesto lavorativo o danneggiare alcuni aspetti del ruolo lavorativo e della mansione. Per certificare come mobbing determinate attività e processi, i comportamenti di vessazione devono essere esercitati ripetutamente e regolarmente (per esempio settimanalmente) e per un certo periodo di tempo (per almeno 6 mesi). Il mobbing è un processo di intensificazione di un conflitto nel corso del quale una persona si trova in una posizione di inferiorità ed è vittima di sistematiche azioni negative da parte di uno più aggressori.

Numerosi studiosi hanno enfatizzato la relazione esistente tra il mobbing, la pressione per l'efficienza e la competizione interna ed esterna (Salin, 2003). Altri hanno messo in luce il fatto che le ristrutturazioni e il cambiamento nelle organizzazioni è significativamente legato a espressioni di ostruzionismo e di ostilità sul lavoro.

Gli effetti negativi del mobbing, come emerso da numerose ricerche, agiscono sia sul benessere dei lavoratori sia sugli esiti organizzativi, in termini d'incremento dell'assenteismo e del turnover del personale (Leymann, 1990). Tali riflessioni rilevano l'emergenza del mobbing come un nuovo e sostanziale problema che le organizzazioni devono considerare nella gestione delle risorse umane. Le numerose ricerche effettuate sino ad ora evidenziano per il fenomeno del mobbing tre principali campi di ricerca:

Le **caratteristiche individuali** e i tratti di personalità dell'aggressore e del mobilizzato.

L'interazione **lavoratore-organizzazione.**

Le **variabili antecedenti** al fenomeno del mobbing.

Quest'ultimo campo di ricerca si è rivelato particolarmente utile per riconoscere nelle condizioni di lavoro la causa primaria del fenomeno e per tracciare possibili pratiche di intervento.

Prendiamo in considerazione a questo proposito quattro specifiche aree del contesto organizzativo:

Cultura e clima organizzativo.

Text Leadership.

Organizzazione del lavoro e *job design.*

Motivazione, potere e cambiamento nell'ambiente di lavoro.

La cultura e il clima organizzativo

La cultura organizzativa, espressione dei modi di percepire istituzionalizzati in procedure standard, assunzioni che guidano il comportamento, si manifesta attraverso sia elementi oggettivi (strumenti, procedure operative) sia elementi soggettivi (concetti, credenze, atteggiamenti, norme, ruoli e valori) (Schein, 1985, 1986). Essa rappresenta il filtro attraverso il quale viene assegnato un **significato alla realtà lavorativa;** per alcune organizzazioni il mobbing può essere considerato parte della cultura aziendale. Il mobbing è particolarmente diffuso in quelle organizzazioni in cui i soggetti sentono di avere il supporto o almeno **l'implicita legittimazione dei pari** e dei superiori a esercitare comportamenti negativi (Einarsen, 2000). Alla luce di queste considerazioni si evince come tale fenomeno possa essere considerato parte della cultura aziendale, specie nel momento in cui non ci siano

politiche di prevenzione e di intervento. Per quanto riguarda il rapporto tra mobbing e clima aziendale Einarsen ha messo in luce come il mobbing sia legato a **una percezione negativa del clima** organizzativo (per esempio basso livello di cooperazione e alto livello di competizione interna). Anche in uno studio italiano sulla qualità della vita organizzativa e sul mobbing (Depolo, 2003) viene evidenziato come il clima organizzativo, nelle sue dimensioni di team, comunicazione, leadership, abbia un legame consistente con la presenza di azioni mobilizzanti.

La leadership

La maggior parte degli studi sulla leadership hanno approfondito gli aspetti delle caratteristiche della personalità, delle competenze, degli stili del leader "eccellente" in grado di sviluppare le abilità professionali dei propri collaboratori e dell'organizzazione nel suo complesso. Uno stile autoritario di gestione dei conflitti è associato al verificarsi del mobbing (Vartia, 1996). Queste condizioni possono creare un clima oppressivo nell'organizzazione e contribuire pertanto allo sviluppo di un mobbing di tipo verticale. Alcuni stili di leadership inducono invece verso un mobbing di tipo orizzontale (per esempio uno stile di leadership *laissez faire).* Inoltre è stata sottolineata una relazione tra mobbing e insoddisfazione dei lavoratori per le istruzioni, i feedback e il counselling ricevuti dai superiori. Si può quindi ipotizzare che esista una relazione tra mobbing e stile di leadership nel senso che il mobbing può risultare particolarmente frequente quando lo stile di management è autoritario o al contrario permissivo (Salin, 2003).

8.4 l'organizzazione del lavoro e il job *design*

Il mobbing è stato spesso associato a un ambiente di lavoro stresso- geno. I risultati più significativi che sono emersi individuano nell'insoddisfazione e nella frustrazione per la situazione lavorativa, oltre che in alcune caratteristiche del job *design,* le condizioni di lavoro primarie che possono dare vita al mobbing.

Due aspetti del job *desigli* che sono stati ampiamente indagati in relazione al mobbing e a altre forme di comportamenti ostili sul lavoro, sono il **conflitto di ruolo** (percezioni contraddittorie degli individui nei confronti del proprio lavoro) e **l'ambiguità di ruolo** (il grado di incertezza percepito dall'individuo nei confronti dei doveri e delle aspettative in relazione al proprio lavoro) come affermano alcuni autori (Salin, 2003; Varchetta, 2007).

Il mobbing sembra quindi attecchire in organizzazioni in cui gli individui percepiscono la situazione lavorativa come non chiara e non prevedibile. Vartia (1996), facendo riferimento ad ambienti caratterizzati da una domanda lavorativa non adeguata, ambiguità di ruolo e uno scarso supporto sociale, ha messo in luce come le vittime del mobbing abbiano meno chiarezza degli obiettivi e dei compiti rispetto ai non mobbizzati. Anche dal punto di vista teorico il fenomeno di mobbing è un processo che si sviluppa gradualmente nel tempo, a partire da una condizione di conflitto non risolta. Più in dettaglio, tra i fattori organizzativi associati al mobbing si possono anche individuare la pressione sul lavoro e il *tinte pressure* (Argenterò et al., 2004). Inoltre anche un'organizzazione del lavoro che "costringe'' al lavoro di gruppo, senza favorire la partecipazione e la fiducia, può essere considerata favorente il mobbing. Nella varietà di **azioni di mobbing** possiamo inoltre individuare due tipologie ben distinte:

Le **azioni intimidatorie:** pratiche vessatorie, discriminative puramente interpersonali che riguardano comportamenti personali e relazioni interpersonali. Ad esempio diffamare, trattare in modo sprezzante, assumere toni e comportamenti minacciosi o ricattatori, negare aspetti ordinari della relazione interpersonale che possono determinare sofferenza emotiva.

Le **azioni di "costrittività organizzativa":** si intendono in questo senso tutti gli atti e le azioni che comportano conseguenze chiare e rilevanti sulla posizione lavorativa e sulle possibilità di svolgimento del lavoro del soggetto coinvolto (Pappone et al., 2005).

La motivazione, il potere e il cambiamento

Nel modello di Salin (2003) il mobbing è il risultato dell'interazione di almeno due delle seguenti dimensioni:

Potere.

Motivazione.

Cambiamento nell'ambiente di lavoro.

La dimensione di **potere** comporta l'asimmetria tra le parti (indotta da differenze di potere formale e/o da caratteristiche contestuali e situazionali), la bassa percezione di conseguenze per l'aggressore, insoddisfazione e frustrazione. Status e genere sono variabili inoltre che potrebbero influenzare il comportamento di mobbing in contesti e situazioni specifiche: in esse, infatti, alcune categorie di lavoratori, come per esempio gruppi di minoranze e donne, potrebbero essere percepiti come aventi meno potere (Salin, 2003) e l'aggressore potrebbe così sentirsi perfino legittimato a esercitare comportamenti vessatorio. Una scarsa **motivazione** influisce nella propensione a non contrastare le potenziali azioni mobizzanti da parte della futura vittima.

I **cambiamenti** come le ristrutturazioni, il cambiamento del management o della composizione del gruppo di lavoro, sono circostanze in cui un'organizzazione può diventare a rischio di mobbing. Il *downsizing* e le **ristrutturazioni organizzative** sono cambiamenti avvertiti come molto stressanti e pressanti dai lavoratori, situazioni che generano insicurezza, incremento della competizione interna e del carico di lavoro, creando un terreno fertile per azioni mobilizzanti.

Riepilogando, tra le condizioni organizzative che costituiscono premesse forti per il manifestarsi del mobbing possiamo evidenziare quindi il **conflitto** e l **'ambiguità di ruolo,** le caratteristiche del job *design* (sottoutilizzo di *skills* o eccessivo carico di lavoro), lo stile **manageriale,** il **clima organizzativo,** le *career concerns* (insicurezza del lavoro e mancanza di opportunità di crescita, avanzamento o promozione) e le **condizioni ambientali.**

Il fatto che un fattore pesi di più di un altro dipende anche dalle caratteristiche peculiari di ogni organizzazione e dalla natura del lavoro. Qualcuno sostiene che il clima organizzativo, un alto livello di *distress* e generici problemi a livello di organizzazione siano tra le più frequenti cause di mobbing dal punto di vista della vittima.

Alcuni autori (Cooper, Cooper, 2003) mettono in luce come, nelle organizzazioni, ciascun individuo possa ricoprire ruoli la cui chiarezza è discutibile. Un numero ormai consistente di ricerche (Giorgi et al., 2004) ha indagato il rapporto tra mobbing e ruolo. Possiamo a questo proposito parlare di:

Ambiguità di ruolo.

Conflitto di ruolo.

Rcde overload (responsabilità superiori al potere decisionale).

d) **Incongruenza** di ruolo (ruolo non desiderato).

Situazioni come l'ambiguità e il conflitto di ruolo possono portare, con alta probabilità, al manifestarsi del mobbing; la loro assenza rende invece improbabile lo scatenarsi del fenomeno. Nel loro insieme i numerosi studi fatti hanno permesso una definizione di Ege (2002) sempre più precisa in merito a cosa si debba intendere per mobbing sui luoghi di lavoro. Egli descrive il mobbing come una situazione lavorativa di conflittualità sistematica,

persistente e in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che portano anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere.
In questa definizione sono presenti i criteri fondamentali che l'autore ritiene indispensabili per l'identificazione corretta del mobbing: **l'ambiente lavorativo,** la **frequenza delle azioni vessatorie,** la loro **durata,** il **tipo di azioni,** il diverso **status** tra gli antagonisti, **l'intento persecutorio e l'andamento in fasi successive. Secondo** lo stesso Ege (2002) infine, tale modello mal si adatta a una realtà sociale come quella italiana poiché, a differenza dei paesi del Nord Europa, in Italia è spesso presente un elevato grado di conflittualità tra i lavoratori, che viene percepito come la condizione "normale" di lavoro.

Gli strumenti di valutazione

La misurazione del mobbing lavorativo ha utilizzato una gamma di metodi sintetizzabili in tre principali categorie:
Metodi interni al soggetto mobbizzato, che si focalizzano sulla percezione soggettiva di mobbing (strumenti quali i questionari, le interviste, i focus group, i resoconti personali e alcune tecniche proiettive.
Metodi esterni, che prendono in considerazione il contesto entro cui si colloca l'esperienza di mobbing (strumenti basati sull'osservazione del soggetto nel suo luogo di lavoro e la raccolta di informazioni attraverso interviste o questionari somministrati ai colleghi di lavoro, oppure tramite registrazioni audio e video o lo studio di documentazioni provenienti dagli uffici delle risorse umane).
Metodi integrati, The adottano approcci sia interni che esterni.
Come precedentemente detto, i metodi interni di valutazione del mobbing, cioè quelli finalizzati alla valutazione soggettiva, sono i più diffusi sia per la loro facilità di applicazione sia perché offrono un primo irrinunciabile elemento di valutazione da convalidare con successivi riscontri.
Sono stati concepiti **questionari per la misurazione del mobbing** di varia complessità, da quello molto semplice in cui viene richiesto al soggetto di indicare con un "sì" o un "no'' la presenza di azioni mobbizzanti, ad altri maggiormente articolati in cui si chiede non solo la durata e la frequenza delle azioni mobbizzanti, ma anche il numero, il sesso e le posizioni organizzative ricoperte dai mobber.
Quello che risulta maggiormente utilizzato nelle realtà lavorative italiane è certamente il **LIPT** (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) di Leymann (1990), che l'autore ha sviluppato in Svezia, ma di cui esistono anche versioni in tedesco, inglese ed italiano. Rispetto agli altri strumenti il LIPT di Leymann contiene un numero più elevato di item ed è stato il questionario più utilizzato soprattutto nei paesi del Nord Europa. Le modificazioni e le integrazioni del LIPT compiute da vari autori sottolineano però i limiti metodologici riguardanti gli aspetti culturali e anche di costrutto dello strumento di rilevazione; in particolare è risultato evidente che molte delle azioni mobbizzanti contenute nel LIPT originale di Leymann, messo a punto per la cultura scandinava, non si manifestano egualmente in altri paesi, come la Germania o l'Italia, realtà lavorative in cui sono presenti altri comportamenti (Ege, 2002).

Il counselling organizzativo

Una visione generale

Uno dei maggiori autori di scuola inglese (Feltham, 2001) sostiene che il counselling è una **disciplina nata nel mondo e nella cultura anglosassone** e successivamente diffusasi — per la sua versatilità e praticità applicativa — in molti altri paesi. Mentre in Italia il counselling e ancor più il suo fratello minore — il coaching — vengono spesso proposti come una nuova tecnica, nel mondo anglosassone vi è una consapevolezza storicamente consolidata di questa disciplina e delle sue radici nella cultura sociale. Tale diffusione si manifesta inoltre attraverso una vasta letteratura specializzata e una strutturata formazione istituzionale alla sua utilizzazione. La American Psychological Association (APA), nel centenario della propria fondazione, ha pubblicato un resoconto sui primi cinquanta anni di ricerca e verifica degli esiti del counselling[1] a fronte di una letteratura scientifica e professionale sul tema, consolidata da altrettanti decenni.

L'attività viene sostanzialmente descritta come un insieme di comunicazioni rivolte ad un cliente per favorire da un lato la conoscenza di sé in funzione delle proprie risorse e dall'altro l'analisi delle sue interazioni e attese nei confronti dell'ambiente sociale. Questa pratica si configura come una azione consulenziale, che dovrebbe facilitare la persona ad auto—orientarsi. Pare comunque esistere in tutte le formulazioni relative al counselling — anche in quelle più orientate alla applicazione concreta — una doppia prospettiva: quella centrata sull'individuo, dove l'analisi è rivolta alla persona con le sue risorse e le sue caratteristiche comportamentali, e quella centrata sulla relazione individuo/contesto, dove l'unità di analisi diventa il sistema di interazioni relazionali che ogni singolo individuo intrattiene con il proprio contesto ambientale.

In uno dei più recenti e autorevoli *handbook* americani sul counselling a cura di Locke, Myers e Herr (2001) si afferma che negli Stati Uniti questa disciplina occupa una posizione particolare tra le professioni di aiuto e che ha da tempo conquistato lo status di un vera e propria professione, svolta da consulenti con una specifica preparazione universitaria in vari indirizzi applicativi. La storia di questa professione si interseca necessariamente con quella delle tematiche sociali americane del secolo scorso, tematiche rispetto le quali questa professione è stata in qualche modo ideata e alle quali ha fornito per altro un'efficace risposta (Parsons, 1909). La sua nascita è collegata con la Dichiarazione dei Diritti e la Costituzione degli Stati Uniti e il suo sistema di governo. In questi atti vengono definite le basi filosofiche di un diritto individuale alla "vita, libertà e perseguimento della felicità"; le aspirazioni di benessere presenti nella formulazione giuridico sociale degli Stati Uniti, sembrano per certi versi ispirare le finalità stesse del counselling (Herr, 1989).

Le radici nel sistema educativo

Una caratteristica del counselling consiste nel fatto di essere fortemente collocato entro il contesto politico e socioculturale dal quale proviene; una rassegna sull'evoluzione avvenuta negli Stati Uniti può essere utile a comprenderne lo spirito di fondazione e l'attuale natura, e forse a chiarirne lo sviluppo in atto in altri paesi.

Alcuni storici del counselling ritengono che la promessa di attenzione al benessere individuale può essere mantenuta in primo luogo curando il sistema scolastico formativo; nel lavoro di Davis (1914) viene individuato uno dei primi tentativi sistematici di fornire un counselling proprio attraverso l'orientamento nella scuola. Davis fu amministratore in uno

dei nascenti centri industriali di Detroit tra il 1898 e il 1907 e successivamente promosse una prima forma di counselling nei centri di formazione per i giovani, con l'intento di aiutarli nell'inserimento presso la nascente società industriale di massa.
Sweeney (2001) afferma che il counselling scolastico fu storicamente associato con l'insegnamento; per molti anni essere insegnanti fu considerato un prerequisito per divenire *guidance counselor,* ovvero docente specializzato nell'orientamento dei ragazzi all'interno degli istituti. Nei decenni successivi rorientamento *(guidance')* non fu più considerato come una parte della formazione scolastica ma divenne progressivamente una disciplina autonoma; nelle università vennero istituiti dei corsi in **Counselor Education.**
Il counselling per l'orientamento scolastico
Nel 1958 viene promulgata dal governo americano una legge definita National Defence Education Act (NDEA). Questa legge stanziava stabilmente fondi per la costituzione di servizi di counselling, per la formazione dei nuovi counsellor e per sviluppare ulteriormente l'orientamento nelle scuole. L'origine di tale determinazione nei confronti di questa disciplina fu anche dovuta a una particolare evenienza storica; nel 1957 l'Unione Sovietica mise in orbita con successo le proprie navi spaziali sfidando la leadership tecnologica degli Stati Uniti. Fu così deciso dal Congresso americano di dare un particolare **impulso ai programmi di orientamento scolastico,** allo scopo di far emergere e valorizzare i nuovi talenti in campo tecnico-scientifico per tutelare "la sicurezza'' del Paese.
Il counselling per l'orientamento scolastico trova una sua naturale continuazione nell'attività di orientamento alla scelta e allo sviluppo del lavoro dopo il termine dei percorsi scolastici. Si può identificare la nascita e lo sviluppo di un counselling per lo **sviluppo professio nale o di carriera** *(career counseling),* tra la fine dell'Ottocento e i primi del Novecento negli Stati Uniti. Savickas (1993) per esempio identifica degli stadi generali di sviluppo socioeconomico dal diciannovesimo al ventesimo secolo, e arriva a delineare l'evoluzione del *career counseling* fino alla nostra era postmoderna. Aubrey (1997) identifica sei intervalli o stadi temporali entro cui collocare i principili cambiamenti sociali e i conseguenti stadi di evoluzione del counselling professionale. Nel **primo stadio** (1890-1919) i primi servizi di collocamento furono offerti per soddisfare le necessità che la rapida crescita industriale e sociale ponevano.
Nel **secondo stadio** (1920-1939) si affermò nelle scuole elementari e secondarie la pratica di orientamento scolastico professionale.
Nel **terzo stadio** (1940-1959) il centro della problematica del counselling fu rappresentato dall'inserimento di questa pratica nei college e dalla necessità di istituzionalizzare la preparazione universitaria dei counsellor.
Il **quarto stadio** (1960-1979) fu definito come la fase di boom del counselling. In questo periodo si affermò l'idea che il lavoro potesse avere una parte centrale nella vita e identità delle persone.
Il **quinto stadio** (1980-1989) corrisponde alla fase di passaggio dall'era industriale all'era dell'informazione e vede raffermarsi in parallelo sia del *career counseling* sia del *life career development e* dell'ou- *tplacement counseling,* dato il diffuso fenomeno di *downsizing* connesso al processo di rimodellamento del tessuto produttivo a livello globale.
Il **sesto stadio** (iniziato nel 1990) è caratterizzato dall'enfasi sulle nuove tecnologie e dei cambiamenti demografici. Questa fase ha visto l'internazionalizzazione del *career counseling,* la nascita del counselling multiculturale in ambito lavorativo e un rinnovato interesse sulla transizione dal mondo della scuola a quello del lavoro.

Il contributo di Cari Rogers
Il nome di questo autore è spesso collegato al termine "counseling" che egli utilizzò per primo nella psicologia clinica (Rogers, 1942); in realtà la sua attività si è espressa su più piani e in qualche modo si può ritenere che tra il movimento del counselling e questo autore vi sia stata una reciproca interazione.
Nato nel 1902 in un sobborgo di Chicago, da padre ingegnere e famiglia puritana colta, Rogers matura una formazione eclettica. Dopo aver vissuto in località rurali e aver fatto parte di movimenti demo
cratici di ispirazione cristiana, nel 1919 fa la prima scelta universitaria presso la facoltà di agronomia del Wisconsin. Successivamente, nel 1924, insegna nel Seminario teologico di New York dove conosce John Dewey, il celebre pedagogista liberale precursore del movimento di orientamento educativo e scolastico (Guidance Movement). Interessatosi di psicologia clinica, nel 1926 entra a lavorare come psicologo presso un servizio di orientamento all'infanzia (Institute for Child Guidance). A partire dal 1928 — per circa dodici anni — si occupa di bambini e adolescenti difficili, come psicologo in un'istituzione per la protezione dell'infanzia, a Rochester.
Successivamente, per una ventina di anni, Rogers approfondisce la sua ricerca producendo numerose pubblicazioni e nel 1963 — oramai celebre — lascia gli incarichi universitari per trasferirsi in California, terra a quei tempi ricca di fermenti e sperimentazioni innovative, allo scopo di ricercare nuovi campi applicativi per il suo pensiero. In questo contesto Rogers applica il **principio della facilitazione** e della **non direttività** alla dimensione del gruppo e dell'organizzazione avviando gli *encounter groups*, ovvero gruppi di incontro e discussione sulle tematiche delle relazioni interpersonali nel contesto istituzionale e sociopolitico. Questi interventi si potrebbero definire precursori della futura consulenza o formazione psico-sociale. Attraverso di essi egli interviene nelle istituzioni scolastiche elaborando un *piano pratico per una rivoluzione educativa* (Rogers, 1970).
Le figure professionali e il counselling
Credo che sia interessante riportare a questo proposito lo schema proposto da Fraccaroli (2005) riguardante le competenze necessarie al consulente in una situazione di supporto alla progettazione e allo sviluppo della carriera:
Questo schema può offrire alcune considerazioni pratiche in merito al rapporto tra intervento organizzativo e figure professionali. Potremmo infatti arrivare alla conclusione che esistono diversi gradi di implicazione psicologica del cliente a fronte dei quali la problematica può sollecitare figure professionali diverse, specializzate in counselling oppure con competenze di counselling/coaching spendibili in particolari situazioni organizzative (vedi ad esempio i capi in azienda). A dei livelli di sollecitazione massima — in cui la consulenza si intreccia inevitabilmente con l'esplorazione di tematiche affettive — possiamo ritenere utile una competenza di tipo psicoterapeutico-specialistica da parte del counsellor.
Il counselling appare come un intervento in cui è essenziale **aiutare l'altro a partire dalle risorse interiori sane** e padroneggiabili, che non necessitano di essere riformulate al fine di poter essere utilizzate. Il suo paradigma operativo è basato sulla possibilità di restituire o sviluppare capacità in un cliente che possiede delle risorse non utilizzate (Egan, 1975; Feltham, Dryden, 1993). Oltre a questa condivisione generale vi è l'identificazione di tre macro settori del counselling:
Un contesto comunitario (interventi di tipo educativo e sociale).
Un contesto sanitario (interventi di psicologia della salute), c) Un contesto organizzativo

aziendale.

Il counselling organizzativo

Il counselling e il contesto organizzativo

Mentre le prime applicazioni sono state storicamente definite attraverso i contributi pedagogici del guidance e del *vocational counselling*, nati negli Stati Uniti nei primi del Novecento, e attraverso i contributi di matrice clinico-psicologica di Rogers (Feltham, 2001), il **counselling organizzativo** appare come un settore che raccoglie contributi più eterogenei. Per quanto riguarda il settore organizzativo, il counselling si confronta con altri tipi di intervento che sembrano condividerne alcune peculiari finalità. Infatti nelle aziende, e in generale nelle organizzazioni sia la **formazione,** sia lo **sviluppo organizzativo** e il **comportamento organizzativo,** da alcuni decenni cercano di favorire la crescita delle capacità del sistema individuo-gruppo-organizzazione.

Oggi in particolare, dopo un periodo dedicato alle problematiche del cambiamento che ha avuto inizio negli anni Settanta, l'attenzione sembra convergere verso la dimensione individuale, le **capacità manageriali e di sviluppo dei singoli.** Sia la valutazione che la formazione organizzativa valorizzano i piani di sviluppo individuali proponendo forme di rapporto *one to one* (Boldizzoni, Nacamulli, 2004).

Contestualmente lo sviluppo organizzativo e la consulenza di processo negli ultimi anni si sono orientati verso relazioni di aiuto individuale oltre che di gruppo, come dimostrano le integrazioni individuali che Schein (1999) ha apportato al suo tradizionale approccio di gruppo allo sviluppo organizzativo. In questa direzione sembrano muoversi anche gli importanti contributi e le ricerche applicative della scuola psico-socio-analitica italiana, attraverso l'intervento di **consulenza al ruolo (Forti, Patruno, 2007).**

Le specificità del counselling organizzativo

La pratica del counselling nel contesto lavorativo, secondo modalità tecnicamente non formalizzate, è iniziata da molti anni. Il primo servizio di counselling al personale di un'azienda fu attivato presso la Western Electric in America a seguito della famosa ricerca di Hawthorne diretta da Elton Mayo sulle componenti psicosociali dell'organizzazione del lavoro.

Mayo rappresentò una figura di riferimento per la ricerca dei bisogni delle persone in azienda e istituì egli stesso nel 1936 un servizio di counselling che operò per circa venti anni con una rete di decine di professionisti.

Ma — afferma Bull (1997) — è tra gli anni Quaranta e Cinquanta che i servizi di counselling divengono un elemento costante delle organizzazioni **attraverso i programmi di trattamento dell'alcolismo sul lavoro.**

Gli *encounters groups*, ovvero i gruppi discussione che Rogers (1970) aveva inaugurato come strumento di consulenza istituzionale, utilizzavano forme di counselling per lo sviluppo del gruppo mentre Robbins (1986) parla di utilizzazione del counselling come strumento di sviluppo, a seguito della pratica degli *assessment* o valutazione del personale inserito in azienda. In realtà, tuttavia, la formalizzazione di un counselling organizzativo appare nuova anche nei paesi anglosassoni, dove vi è una consolidata tradizione culturale di counselling sia psicologico che di orientamento.

In Inghilterra la British Association for Counselling ha aperto solo nel 1994 una sezione denominata EAP (Employee Assistance Programmes) che si occupava dei problemi sul lavoro; è a partire dagli anni Novanta che i manager hanno iniziato a vedere il counselling psicologico come una risorsa utile sia per gli individui che per le organizzazioni (Orlans,

1996).
Walton (1997, 2001) parla del counsellor organizzativo come di un consulente che occupa un ruolo **' metà fuori e metà dentro"** l'organizzazione. Spesso il limite di chi esercita questa professione sarebbe pertanto quello di possedere una preparazione clinica senza comprendere come adattarsi all'organizzazione oppure viceversa di conoscere cosa vuole l'organizzazione senza sapere come tradurre tutto questo in una relazione psicologica finalizzata con il cliente.
Interrogandosi sulla natura del counselling organizzativo, definita come variegata, Carroll (1996) propone il seguente schema:
In base a questo schema il counsellor organizzativo deve **mediare e integrare due visioni** interdipendenti del counselling, quella delle organizzazioni che ritengono la consultazione individuale un "buon mezzo'' per **migliorare le prestazioni** e quella del counselling che vede le richieste di prestazione delle organizzazioni come un "buon pretesto **per favorire uno sviluppo** delle persone.
Avendo presente queste differenti polarità, alcuni autori ritengono che il tema centrale del counselling organizzativo sia la soffe**renza lavorativa** della persona e che occorra tarare gli interventi di consulenza sulla **facilitazione** del lavoro, mentre altri come suggeriscono di valutare il mix tra priorità individuali e priorità organizzative, bilanciando l'intervento in relazione al sistema consulente-organizzazione-persona.
Carroll (1996) afferma inoltre che le finalità e gli obiettivi del counselling nelle organizzazioni sono in parte ancora da costruire e che la discussione circa le differenze tra il counselling organizzativo e altre forme di utilizzo di competenze relazionali in aree affini, come il *mentoring e* lo sviluppo organizzativo, non è conclusa.
Termini come *tutorship, mentoring,* **orientamento,** supporto allo **sviluppo della leadership, consulenza di processo, autosviluppo, formazione** *one to one,* **coaching** e altri ancora, sono nati da specifiche esigenze organizzative e si sono arricchiti incorporando il paradigma della valorizzazione individuale rappresentato dal counselling.
In conclusione è possibile affermare che la natura del counselling organizzativo sia caratterizzata dalla specificità di un **cliente costituito dal sistema individuo-rganizzazione.**
Il counselling organizzativo in particolare è focalizzato su un sistema di **rappresentazioni psicologiche** da armonizzare con l'impostazione razionale delle **strutture produttive.**
Identità e capacità nel counselling organizzativo
Il tema dell'adattamento sociale è fondante della natura stessa del counselling. Le definizioni date dalle diverse scuole sembrano infatti concordare su un suo assunto costitutivo di natura psico-sociale o intersoggettiva; ovvero che il counselling non si propone di intervenire su conflitti strutturali patologici della personalità ma consiste nel supportare le risorse sane individuali in favore di un adattamento più soddisfacente della persona stessa nel suo ambiente relazionale (Biggio, 2007).
Questa premessa è ancora più pregnante per il counselling in un quadro organizzativo; possiamo dire infatti che lo sviluppo dei comportamenti di **adattamento efficace** rappresenta una delle richieste più continue e pressanti che le strutture produttive rivolgono ai propri membri. Oltre a ciò credo sia interessante notare come il concetto di capacità sia costitutivo del concetto di identità sia per gli individui sia per le organizzazioni.
Il ruolo organizzativo è un contenitore di capacità necessarie ad onorare "il profilo'' richiesto dall'organizzazione in funzione dei risultati attesi; ma è la persona con la sua identità personale e professionale che anima il profilo delle capacità per farlo divenire

azione organizzativa.
L'identità è intrecciata con la memoria e, lungi dall'avere una funzione passiva di contenitore della propria storia personale, è una funzione mentale assolutamente attiva nel senso di produrre immagini, assemblare ricordi, **produrre nuove rappresentazioni di se stessi** non ancora esperite. L'identità è anche la possibilità di poter rappresentare le proprie capacità in interazione con il contesto esterno.
Non da ultimo dobbiamo soffermarci anche sull'influenza dell'identità di gruppo e della cultura organizzativa nel favorire, promuovere o inibire l'esercizio delle capacità dei singoli. Analizzando le basi intersoggettive della vita psichica, Stolorow e Atwood (1992) fanno notare come l'identità del singolo non sia frutto di una "mente isolata'' ma di una costruzione intersoggettiva. La capacità di intervenire con consapevolezza nella realtà che abbiamo intorno è anche frutto dell equilibrio emotivo che riusciamo a stabilire tra la nostra identità e il contesto intersoggettivo, come affermano per altro importanti studiosi della cognizione.
Come si può facilmente osservare, nelle aziende vi è una forte sollecitazione verso una continua modificazione e un costante aggiornamento delle **mappe mentali** sia da parte della formazione manageriale che di molte altre attività rivolte alle persone, dal **change management, allo sviluppo, al bilancio delle competenze** (Spencer, Spencer, 1993).
Il counsellor organizzativo dovrà confrontarsi sia a livello teorico sia applicativo con le tematiche identitarie, lavorando nelfimmediato orizzonte operativo e contemporaneamente dovrà aiutare il cliente a sviluppare il sentimento del proprio adattamento futuro.

LA RICERCA SOCIALE

Appunti sulla metodologia della ricerca sociale

Quando utilizziamo la parola "ricerca" indichiamo un processo di acquisizione della conoscenza di tipo scientifico, cioè basato su ipotesi da confermare o disconfermare in base a fatti, osservazioni, documenti. ' Ricerca'' è un termine ampio e generico che può comprendere sia le ricerche storico-letterario-filologiche sia le ricerche empiriche e/o sperimentali che vengono condotte nelle scienze naturali, biologiche, sociali, psico-pedagogiche, etc.
La ricerca quantitativa si serve del **modello induttivo** della conoscenza, cioè di un modello che analizza i fatti e le situazioni per classificarli quantitativamente definendo leggi oggettivabili e del **modello induttivo** che interpreta i fatti cercando ipotesi di spiegazione. E un modello di conoscenza che chiede al soggetto di svolgere indagini. sotto forma di azioni sistematiche e finalizzate, per risolvere un problema sia pratico che teorico.
E chiaro che leggendo un resoconto di ricerca troveremo una ulteriore specificazione (ad esempio l'indicazione ricerca sperimentale o ricerca empirica) che ci consentirà di comprendere di che tipo è il lavoro che ci viene presentato.
Quando leggiamo una **ricerca empirica** sappiamo che si tratta di un lavoro che si servirà della conferma dei fatti per avanzare spiegazioni di un fenomeno. Quando parliamo di ricerca empirica in una organizzazione, vogliamo sottolineare che il nostro lavoro si svolgerà sul campo, cioè in una situazione organizzativa. E chiaro che
il nostro punto di partenza è quello del lavoro scientifico costituito appunto dall'analisi dei fatti e/o dei fenomeni.

Quando leggiamo una **ricerca storica,** sappiamo che l'autore farà un lavoro di analisi e confronto fra documenti storici servendosi della metodologia specifica delle discipline storiche.
Quando leggiamo una ricerca sperimentale sappiamo che gli autori hanno predisposto uno o più esperimenti e hanno ricavato le conclusioni del loro lavoro dalle misurazioni degli effetti risultati dagli esperimenti stessi.
La ricerca sperimentale si serve del modello deH'esperimento scientifico vero e proprio. E necessaria una semplice definizione del termine "esperimento " per chiarire la differenza fra la ricerca empirica e quella sperimentale.
L'esperimento richiede una modificazione intenzionale di una situazione: il ricercatore osserva e misura le variazioni ad essa conseguenti. L'esperimento prevede, dunque la definizione delle variabili che determinano un fenomeno, la formulazione di un'ipotesi che spieghi il fenomeno stesso, l'attuazione della azione sperimentale, la rilevazione e la misurazione delle variabili e la verifica delle ipotesi.
L'esperimento, infatti è la modalità logica e cronologica che permette di **riprodurre in laboratorio i fenomeni fisici, chimici,** biologici per studiarli in modo scientifico.
L'esperimento nel settore organizzativo non si svolge in laboratorio, ma in situazione naturale. Elemento fondamentale è il cambiamento provocato dal ricercatore e la misurazione dei suoi effetti.
Quando fare ricerca?
In linea di massima possiamo affermare che è necessario fare ricerca quando le conoscenze di cui disponiamo non soddisfano più la nostra comprensione di un fatto o di una situazione nuova (Nisbet, Entwistle, Cellamare, 2003).
Il primo limite nell'attività di ricerca è di tipo deontologico; ciò significa che in qualsiasi situazione il lavoro scientifico deve avere finalità positive per gli allievi e per gli insegnanti coinvolti. Mai. per nessuna ragione, possiamo provocare situazioni che possano avere effetti negativi nei ricercatori o negli oggetti di ricerca.
Altro limite importante che abbiamo nel fare ricerca è legato al contesto al cui interno avviene la ricerca (Gatti, 2004): il lavoro nelle istituzioni deve rispettare le regole di funzionamento normali o, ancor più, deve limitare per quanto possibile l'introduzione nel contesto di persone o di gruppi estranei.
Ultimo elemento limitante, o comunque problematico, è quello che prevede, in linea di massima, che siano i normali operatori a gestire una situazione sperimentale.
Abbiamo visto che con il termine di ricerca e/o sperimentazione si intende quel processo di acquisizione della conoscenza di tipo tendenzialmente scientifico. Questo vuol dire che esso è basato su ipotesi da confermare o disconfermare in base a fatti, documenti, evidenze scientifiche.
Abbiamo parlato di ricerca empirica, cioè di quella ricerca in cui il lavoro viene svolto direttamente sul campo, ad esempio in una situazione sociale. Le strategie di ricerca empirica possono essere classificate in diversi modi.
Distingueremmo la ricerca osservativa, dalla ricerca intervento.
La ricerca osservativa
Essa è utile soprattutto quando si vogliono studiare le condotte e le condizioni che la suscitano, senza perturbarne lo svolgimento naturale. La ricerca osservativa è inoltre adottata quando si intendono indagare **fenomeni che sarebbe impossibile o immorale riprodurre** (ad esempio la violenza sullo sviluppo della personalità dei bambini). In questi casi, infatti,

si possono soltanto osservare sistematicamente i fenomeni che si sono verificati nelle situazioni purtroppo già esistenti. Possono essere oggetto di ricerche osservative: il clima relazionale di una classe, le condizioni socioculturali delle famiglie, i risultati del profitto di una scuola, le organizzazioni in generale in uno o più aspetti specifici, i comportamenti di consumo. Le ricerche osservative possono riguardare gruppi più o meno ampi di soggetti, con una rilevazione di dati più o meno approfondita, che si può avvalere di diversi tipi di strumenti. Le forme principali di **ricerca osservativa** sono:

L'inchiesta. Essa consiste nella misura sistematica di una serie di fattori per effettuare comparazioni e individuare i probabili agenti differenzianti (per esempio si può condurre un'inchiesta sulle preferenze che hanno gli operatori di certe organizzazioni nei confronti di strumenti di gestione) attraverso un questionario o un'intervista. Di norma, si parla di inchiesta quando si fa riferimento a grandi campioni, si preferisce usare il termine indagine in maniera più generica quando il campione è numericamente più circoscritto.

L'osservazione sistematica. È quella che prevede la rilevazione diretta delle condotte dei soggetti presi in considerazione, attraverso l'utilizzo di strumenti strutturati di annotazione dei comportamenti.

La ricerca valutativa. E orientata a osservare e giudicare l'oggetto di ricerca per poi intervenire e migliorare lo stesso. Si tratta di un insieme di tecniche, procedure e metodi che permettono di valutare i prodotti singoli, ad esempio libri di testo o strutture complesse come le organizzazioni scolastiche, oppure programmi intervento sociale.

La ricerca etnografica. Questa ricerca ha lo scopo di delineare le caratteristiche di una cultura, di comprenderne le credenze, le abitudini comunicative interpretando il punto di vista dei soggetti osservati. Prevede per questo lo studio approfondito di un gruppo di persone con particolare attenzione alla loro cultura.

Studio di caso. E un'indagine empirica, condotta su di un singolo soggetto, un'istituzione un evento. Esso approfondisce un evento contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale (può riferirsi ad esempio allo studio dell'integrazione di un lavoratore in situazioni di differente cultura).

Le *ricerche-intervento*

Esse si distinguono da quelle osservative, in quanto, una volta individuato un problema prevedono l'introduzione di un cambiamento, al fine di verificarne gli effetti, per costruire una nuova conoscenza (esperimento) o per risolvere attraverso l'intervento la situazione problematica (ricerca-azione). Vediamo ora sinteticamente in cosa consistono queste due modalità.

L'esperimento

Nelle scienze naturali l'esperimento è la modalità logica e cronologica che permette di riprodurre in laboratorio i fenomeni fisici, chimici e biologici per studiarli in modo scientifico. In ambito sociale l'esperimento, non si svolge in laboratorio ma in situazione naturale, prevede l'introduzione in un contesto, di variazioni sistematiche di almeno un fattore, per studiarne gli effetti concomitanti o successivi su di un altro. Il ricercatore manipola, quindi quella che viene detta la variabile indipendente (il fattore di cui vuole studiare gli effetti) per rilevare l'esito che ottiene su una variabile definita dipendente.

La ricerca sperimentale si serve del modello dell'esperimento scientifico vero e proprio. L'esperimento richiede una modificazione intenzionale di una situazione: il ricercatore osserva e misura le variazioni ad essa conseguenti.

L'esperimento prevede, dunque:

La definizione delle variabili che determinano un fenomeno,
La definizione di un'ipotesi che spieghi il fenomeno stesso, c) L'attuazione dell'azione sperimentale.
La rilevazione e la misurazione delle variabili.
La verifica delle ipotesi.
Rimane comunque l'elemento fondamentale, che è il cambiamento provocato dal ricercatore e la misurazione dei suoi effetti. Esiste una situazione definita come **quasi esperimento.** Questo avviene quando il ricercatore vuol sottoporre a verifica sperimentale l'introduzione di un fattore, ma non ha la possibilità di tenere sotto controllo tutte le variabili che intervengono nella situazione da studiare.
Vi sono inoltre **esperimenti su casi singoli.** Essi prevedono che il ricercatore, come dice la stessa definizione, lavori su un caso. Quindi, di fronte a una situazione problematica di un singolo soggetto, lo studioso effettuerà una diagnosi iniziale, agirà in seguito con un intervento, anche in forma ripetuta, per studiarne l'efficacia, e rileverà sistematicamente i risultati delle sue azioni.

La ricerca-azione

Essa nasce da un problema concreto che si presenta in un contesto sociale e organizzativo, prevede l'attivazione di un gruppo formato dalle persone o dagli operatori che hanno riscontrato la difficoltà, ai quali si integrano ricercatori esperti che collaborano alla messa a punto di un'azione, per esempio di un **cambiamento organizzativo,** finalizzata a rimuovere problema individuato.
Si tratta di un modello di ricerca partecipata: in essa, infatti, coloro che partecipano al lavoro, sono coinvolti nelle varie fasi della ricerca in modo diretto. In questo modello il ruolo dell'esperto è ridimensionato, nel senso che gli viene chiesto di rinunciare al ruolo di osservatore esterno rispetto al gruppo di lavoro. Il lavoro diviene collegiale e fortemente negoziato.
In parallelo si valorizza il ruolo dell'esperto—consulente, cioè della figura che mette a disposizione del gruppo competenze specifiche e abilità analitiche di situazioni organizzative. La condizione di lavoro in gruppo richiede ai partecipanti al lavoro di esplicitare finalità, obiettivi, necessità; perfino gli obiettivi della ricerca debbono essere sottoposti alla valutazione e all'accettazione del gruppo.

I pregi del modello ricerca-azione sono così sintetizzabili:

Coinvolge positivamente gli attori del ricerca.
Valorizza le idee e le competenze degli operatori.
Valorizza la qualità degli interventi.
E un processo di *empowerment* degli attori della ricerca (potenziamento, sviluppo di potenzialità, e responsabilizzazione).

I limiti della ricerca-azione sono:

E difficile distinguere le fasi della ricerca, perché ciò comporta spesso la ridiscussione delle ipotesi iniziali e la modifica di piani già fissati.
Impegna molte energie nella negoziazione dei ruoli.
La valutazione è interna alla ricerca.
Non sottolinea i risultati.
Prevale la logica della relazione positiva fra i partecipanti.
Per i caratteri descritti, la ricerca azione si presenta come modello coerente soprattutto con il **cambiamento e 1 innovazione;** essa infatti permette di seguire l'innovazione nel suo

svolgersi negli ambienti in cui essa naturalmente si manifesta. Infine è importante aggiungere che l'origine e la pratica della ricerca è stata prevalentemente di tipo quantitativo. Negli Stati Uniti in particolare, si assistette a una diffusione molto ampia delle pratiche di misurazione degli apprendimenti attraverso i test. Alcune delle ragioni addotte dai sostenitori della ri**cerca quantitativa** sono considerate importanti anche dai sostenitori della **ricerca qualitativa.** Si distinguono forme di ricerca quantitativa da quelle di ricerca qualitativa perché si tratta di strategie che sono state storicamente contrapposte dagli studiosi e la cui comparazione ha dato origine ad ampi dibattiti. Attualmente nella ricerca sociale si assiste ad un uso integrato delle due forme di ricerca e quindi stiamo da tempo assistendo a una composizione delle linee di ricerca. In particolare si sono evidenziati alcuni elementi:
In primo luogo nel processo della ricerca, anche quella quantitativa, sono presenti fasi di tipo qualitativo. La definizione del problema, la formulazione delle ipotesi sono attività altamente qualitative e basilari per la ricerca.
In secondo luogo l'uso di strumenti qualitativi può arricchire anche il lavoro quantitativo.
In terzo luogo, gli strumenti qualitativi e un approccio sensibile al contesto permettono di ottenere risultati sia sul versante della crescita professionale delle persone coinvolte, sia in termini di ricerca. Per tutto ciò, il ricercatore, anche quando si serve di strumenti utili alla quantificazione, deve far tesoro dei suggerimenti operativi e metodologici che ci derivano dalla ricerca qualitativa.

La ricerca quantitativa

Questo tipo di ricerca ha come obiettivo quello di spiegare o descrivere o prevedere eventi osservabili, isolando i fattori determinanti il fenomeno da un contesto e studiandone le relazioni. Consiste, infatti, nell'individuare e misurare le variabili e i loro legami nello studio della realtà empirica, sulla base di attese (ipotesi) che il ricercatore formula alla luce di teorie e di ricerche precedenti. La ricerca quantitativa si caratterizza per la conduzione di misurazioni che danno origine a **risultati di tipo numerico.** Le tecniche di analisi di tali dati sono di tipo **logico e statistico.** Si dice quindi che quella quantitativa è una forma di ricerca **nomotetica,** nel senso che mira formulare teorie generali o modelli, validi anche al di là dei gruppi sui quali è stato condotto uno studio. (Ricordiamo che tra le forme di ricerca possono essere individuate come quantitative: l'esperimento, il quasi esperimento, l'inchiesta).

La ricerca qualitativa

Obiettivo della ricerca qualitativa è comprendere la realtà sociale indagata e approfondirne le specificità, mediante il coinvolgimento e la partecipazione personale del ricercatore. Quindi lo scopo della ricerca qualitativa è definito **ideografico,** ovvero tale ricerca è descrittiva del perché o delle ragioni di un fenomeno. La ricerca qualitativa procede in maniera induttiva: dall'osservazione della realtà formula o riformula le sue interpretazioni. La ricerca qualitativa prevede, dunque che il ricercatore studi fenomeni abitualmente senza farsi guidare da ipotesi rigide e da categorie predeterminate di analisi. La ricerca qualitativa si propone di studiare i fatti umani nella loro globalità e complessità, mediante tecniche basate sull'empatia (approccio olistico).

Le fasi della ricerca scientifica

Possiamo dire in modo molto sintetico e didattico che le **fasi della ricerca** sono state descritte e messe a punto da molti autori come ad esempio Argyris (1970), Pellerey (1980), Argyris, Putnam, Smith (1985), Corbetta (2003), e altri. Il processo della ricerca consiste essenzialmente in una serie di fasi tendenzialmente sequenziali:
Il ricercatore individua una **situazione problematica** (il termine ricercatore si deve

intendere anche come gruppo di ricerca; la gestione di un processo articolato e complesso richiede infatti una equipe di lavoro vera e propria).
Si raccolgono tutte le **informazioni disponibili** in relazione al problema individuato (ricerca bibliografica).
Si evidenziano le **variabili principali** del fenomeno, si formulano ipotesi di ricerca.
Il ricercatore mette a punto un **piano operativo** nel quale definisce i caratteri metodologici della ricerca stessa (osservativa, sperimentale, partecipata), gli strumenti che utilizzerà nel corso della ricerca, i tempi e i modi in cui si svolgeranno le somministrazioni, il target interessato, le analisi quantitative e qualitative a cui saranno sottoposti i risultati.
Si svolge operativamente la **ricerca.**
Si **analizzano** i risultati.
I ricercatori **valutano** i risultati (in relazione alle ipotesi formulate e stende un rapporto di ricerca).

L'individuazione del problema

Il primo momento della ricerca consiste nell individuare l'argomento sul quale occorre indagare.
Il **tema** scelto deve essere interessante per il ricercatore, rilevante per la società alla quale appartiene e, originale, ovvero non già sviluppato da altri nello stesso modo.
Deve essere fattibile in termini di costi, tempi e risorse umane, sufficientemente delimitato, non eccessivamente circoscritto perché un tema troppo specifico raramente porta conclusioni socialmente rilevanti.
Queste fasi iniziali sono in fondo le più importanti dell'intero processo; tutto il resto dipende da quanto accuratamente il problema sia stato meditato e preparato.
La scelta del problema sul quale concentrare la ricerca è un'operazione complessa. La capacità di scegliere i problemi è legata alla sensibilità, alla preparazione ed esperienza di chi opera, di chi osserva e studia. Le idee sulla ricerca devono essere originali, ma vengono sviluppate con maggiore efficacia se arricchite da un attento studio di quanto altri ricercatori hanno scritto sul medesimo argomento. **Il tema o problema deve essere inquadrato in maniera da renderlo accessibile.**
La ricerca ha abitualmente origine da un bisogno conoscitivo o di intervento, creato da una situazione anomala o imprevista, difficoltà personale o sociale, conflitto cognitivo e altro.
Il problema deve essere formulato curando i seguenti aspetti: l'espressione deve essere chiara e senza ambiguità, la formulazione deve assumere le caratteristiche di una domanda diretta o indiretta. La domanda deve essere tale da **poter trovare una risposta con dati empirici rilevati** in un contesto organizzativo, il problema non deve essere troppo vago, la ricerca conseguente al tema deve essere fattibile, il problema deve essere rilevante dal punto di vista sociale, originale, motivante per chi intende afìrontarlo.
La pianificazione richiede ovviamente del tempo, giacché nessuna analisi statistica di una certa levatura può dare risultati apprezzabili se la relativa indagine è stata mal progettata.

La ricerca bibliografica

Viene definita come scienza e tecnica della ricerca e ordinamento di documenti stampati, i quali nell'ordine ricevuto costituiscono strumenti di lavoro utili per il razionale e agevole reperimento e controllo delle pubblicazioni che interessano.
Un sistema abbastanza utile per registrare il materiale che si sta esaminando è quello di compilare una scheda per ciascun libro, articolo letto. Su di essa vengono riportati il nome dell'autore, la data dell'edizione, il titolo della pubblicazione, nonché il nome dell'editore o

le indicazioni della rivista. Un esempio tipico di tale schema è riportato di seguito (figura 1.1).
Sulle prime, il numero delle pubblicazioni da consultare va crescendo con rapidità allarmante, ben presto però, ci si accorge che molti titoli ormai familiari ricorrono con una certa frequenza, e in teoria si dovrebbe giungere al punto in cui fra i riferimenti bibliografici non si trova più alcuna pubblicazione che possa in qualche modo servire. Si può dire allora che si è **padroni della letteratura sull'argomento** (questa è una situazione ideale che raramente si può raggiungere, anche per problemi di tempo: preparazione tesi, indagini a tempo etc).
La maggior parte dei ricercatori deve lavorare entro determinati limiti di tempo; una giusta divisione del tempo disponibile consiste nel dedicarsi per **un terzo** alla pianificazione, un altro terzo alla raccolta e all'analisi dei dati e il terzo restante alla stesura della relazione.
Per **citazione bibliografica** si intende il riferimento bibliografico, ossia l'indicazione degli elementi essenziali all'identificazione di una pubblicazione.
La **notizia bibliografica** è l'insieme degli elementi che presentano sinteticamente la descrizione bibliografica del documento. La **Norma ISO 690** definisce il riferimento bibliografico come un insieme di indicazioni precise e dettagliate sufficienti per permettere l'identificazione di una pubblicazione o di una parte di pubblicazione.
La **descrizione bibliografica è** l'insieme degli elementi raccolti intorno ad una pubblicazione. Tutto il materiale consultato per redigere testi va sottoposto a citazione bibliografica.
Abbiamo tre modi per avere informazioni scientificamente valide sui risultati della ricerca:
Consultare revisioni della letteratura sull'argomento. Uno o più esperti esaminano criticamente la letteratura rilevante ed elaborano un rapporto, che rappresenta lo stato attuale delle conoscenze più avanzate per quel determinato argomento. Una revisione della letteratura effettuata in modo sistematico, cioè applicando tecniche rigorose di combinazione e confronto delle condizioni sperimentali e dei risultati di ciascuno studio. Questa modalità viene detta **meta-analisi.**
Consultare le linee guida. Attraverso le linee guida elaborate da agenzie di esperti le nuove conoscenze scientifiche, valutate criticamente e sintetizzate, pervengono più rapidamente ai professionisti e utenti. Nel 1992 ITnstitute of Medicine americano (Field, Lohr, 1992) definisce le linee guida come: *"raccomandazioni di comportamento prodotte attraverso un processo sistematico di revisione della letteratura scienti fica e delle opinioni di esperti, aventi lo scopo di assistere operatori sanitari e pazienti nel decidere quali siano le modalità di assistenza più appropriate in specifiche situazioni cliniche. Forniscono raccomandazioni sulla, gestione complessiva di un problema, tenendo in considerazione non solo l'efficacia clinica, ma anche gli aspetti tecnici, economici e psico-sociali".*
Consultare *Vevidence based.* Il principio su cui si fonda l'EBM è la **condivisione dei risultati** della ricerca scientifica attraverso un sistema efficiente di acquisizione, analisi critica e divulgazione dei risultati. I **centri EBM** (banche dati contattabili telematicamente) sorti in tutto il mondo facilitano l'introduzione di metodologie basate sull'evidenza e perseguono l'obiettivo di migliorare la qualità sociale attraverso l'uso dell'evidenza.
luoghi e gli strumenti della ricerca bibliografica
I **motori di ricerca.** Si parla spesso di motori di ricerca. In sostanza cosa sono? Non sono altro che siti web che erogano uno specifico servizio all'utenza. Permettere la ricerca di siti, documenti, programmi nell'intera rete Internet, in base a criteri dettati dall'utente. Tali

criteri vanno dall'individuazione di una o più key word, all'esclusione di parole, alla ricerca su siti specifici, all'individuazione del tipo di documento, etc. il motore ci permette di fare ricerche semplici o complesse.
All'atto pratico occorre solo digitare la parola, in una casella di testo sulla pagina Web del motore, premere il bottone di ricerca e attendere. Ogni risultato ottenuto è evidenziato con un link (collegamento) che permette, una volta cliccato, di accedere al contenuto della pagina.
Tipologie di biblioteche: daremo di seguito un rapido cenno sugli istituti bibliotecari pubblici e privati, dislocati sul territorio nazionale che possiedono caratteristiche tali da poter essere **utilizzati per una ricerca** bibliografica.
Tra le grandi biblioteche pubbliche troviamo: la **BNC di Roma** Vittorio Emanuele", e la **BNC di Firenze** alle quali, in base all'articolo 4 della regolamento organico delle biblioteche pubbliche statali (DPR numero 1501/1967) è stato assegnato il compito di registrare e conservare l'intera produzione editoriale nazionale. Ancora abbiamo la biblioteca del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR); Istituto Superiore di Sanità (ISS); biblioteche universitarie; biblioteche delle case farmaceutiche, etc.
GH strumenti
Gli spazi elettivi dove reperire materiale per lo studio e la ricerca sono quindi rappresentati dalle biblioteche reali o virtuali, dalle banche dati ormai sempre più numerose, da Internet. Nelle biblioteche le modalità di ricerca si effettuano attraverso l'uso di alcuni strumenti rappresentati dai tradizionali, ma non ancora superati cataloghi a schede, dai repertori bibliografici, dalla biblioteche nazionali specializzate e ormai sempre più sovente dai cataloghi cosiddetti **OPAC,** (acronimo di On-line Pubblic Access Catalogne), ossia cataloghi automatizzati dalle biblioteche consultabili nelle stesse sedi, ma anche attraverso Internet da casa.
f *percorsi della ricerca bibliografica*
Intraprendere un percorso di ricerca bibliografica è il punto di arrivo di altri percorsi, originati da un problema. Si ha così l'esigenza di accedere ai documenti rilevanti per la soluzione, cioè di accedere alle fonti documentarie (Vellone, Piredda, 2008).
Le fonti possono essere molteplici, possono anche essere filmati e persino opere d'arte, tuttavia consistono soprattutto in documenti scritti, per cui le chiameremo più specificamente fonti bibliografiche (libri, articoli, monografie di riviste periodiche, atti di convegni, congressi, verbali di conferenze e riunioni ufficiali, dispense dei corsi di formazione).
La ricchezza e l'articolazione delle tematiche, le significative potenzialità come veicolo di aggiornamento nei riguardi dei nuovi orientamenti caratterizzano le riviste come principale veicolo per la diffusione delle esperienze e conoscenze che generalmente impiegano tempi molto più lunghi prima di essere trasferite sui libri.
L'accesso alle fonti bibliografiche può avvenire in diversi modi: un libro o una rivista si possono acquistare in libreria e/o in edicola, oppure in abbonamento postale.
L'operazione di reperimento dei testi è più semplice se si dispone già di una bibliografia, ma spesso il problema iniziale non è reperire i testi, bensì costruire una bibliografia. Possono essere utili allo scopo il catalogo per soggetti di una biblioteca, i repertori bibliografici, le biografie dei testi già consultati. In alternativa sono molto utili di indici specializzati, pubblicati periodicamente o diftusi col mezzo informatico.
Premesso ciò, da dove iniziare?

E possibile iniziare da un database di testo con informazioni bibliografiche, da casa, attraverso Internet, dopo aver messo insieme una bibliografia soddisfacente e, consultati gli abstract delle biografie allegate ai lavori più importanti, si potrà cercare i testi originali per leggerli e arricchire ulteriormente bibliografia e schede di lettura.
Il reperimento dei testi, quando non disponibili on-line, per la consultazione e la copia, nei limiti indicati per legge, avviene ancora in biblioteca.
In alcuni casi può essere chiesto l'invio a pagamento per posta, o e-mail.
Vellone e Sciuto (2000) propongono un processo sistematico in 13 fasi per effettuare una ricerca bibliografica completa e rapida.
Per valutare il materiale raccolto al fine di decidere il valore delle fonti trovate, e le priorità di lettura occorre tenere presenti i seguenti criteri:
L'attendibilità, relativa al rigore della fonte (lo stesso controllo va operato sui siti web).
L'originalità, intesa come presenza di idee nuove o rielaborazione di posizioni precedenti.
L'autenticità, ovvero l'attribuzione corretta all'autore e la corretta datazione.
Individuato il materiale che si ritiene pertinente e rigoroso, occorre gerarchizzarne la lettura, suddividendolo in:
Fondamentale, utile, ossia pertinente.
Secondario cioè di approfondimento successivo.

1.6. Evidenziare le variabili principali

All'interno del processo di ricerca occorre scegliere e definire le variabili che delimitano il campo di indagine. Una variabile è **una quantità, o** qualità suscettibili di fluttuazioni, o ancora **una grandezza** la quale può assumere **valori numerici o livelli diversi** nell'ambito della **ricerca o della sperimentazione.** Il primo elemento da inquadrare è quello della funzione che esse svolgono nella sperimentazione.
Le variabili possono essere **dipendenti** o **indipendenti,** cioè possono essere ritenute origine o conseguenze di un fenomeno. Le variabili possono essere analizzate anche dal punto di vista della loro tipologia. In genere si distinguono in **assegnate** o **di sfondo, di processo, di prodotto.** Inoltre possono essere ulteriormente classificate in due grandi gruppi, **variabili qualitative** o **quantitative:**

Le variabili nella ricerca.

Variabili dipendenti e indipendenti
Variabili assegnate o di sfondo Qualitative
Variabili di processo
Variabili di prodotto Quantitative

Variabili dipendenti e indipendenti.

Nell'analisi di una situazione e durante la progettazione di un esperimento il ricercatore deve distinguere una o più variabili **dipendenti** da quelle **indipendenti.** Queste ultime influiscono su quelle dipendenti. Le variabili indipendenti possono essere **manipolate** dal ricercatore durante un esperimento; ciò significa che sono introdotte artificialmente e che si misura l'effetto che esse determinano su quelle dipendenti.

Variabili e assegnate o di sfondo.

Sono quel tipo di variabili che descrivono le **caratteristiche generali** di un gruppo umano: sesso, età, luogo di origine, scolarizzazione, etc. Tali fattori sono considerati variabili indipendenti in quanto non è possibile modificarli in nessun tipo di ricerca.

Variabili di processo e di prodotto.

Le variabili di processo sono quelle variabili che si sviluppano **durante il corso dell'esperimento** o dell'osservazione. Esse costituiscono il nucleo del fenomeno in atto. Le variabili di prodotto sono invece quelle che descrivono **l'esito di un processo,** per esempio gli apprendimento dopo un processo di insegnamento. Questa distinzione tra sfondo, processo, e prodotto è utile in ambito didattico ed educativo perché sottolinea che i risultati di un lavoro.

Il campione

La definizione del campione è un problema che riguarda prevalentemente **la ricerca quantitativa.** Infatti la ricerca qualitativa si rivolge a casi di gruppi singoli, a situazioni particolari, ma soprattutto analizzate nella loro unicità, non ripetibile. La ricerca quantitativa ha bisogno di **garanzie metodologiche specifiche** rispetto ai soggetti interessati, sia in merito alla numerosità del gruppo sia in merito ai caratteri dei soggetti e al criterio in base al quale saranno scelti coloro che faranno parte del gruppo analizzato.

Una delle **finalità della ricerca quantitativa è infatti quella di poter estendere la validità** dei i risultati raggiunti a un gruppo più ampio di quello effettivamente analizzato. Questo processo si chiama **generalizzazione dei risultati.** La possibilità di generalizzare i risultati è legata al campione e alla tecnica del campionamento. E intuitivo il fatto che, tranne in casi rarissimi, non è possibile nell'ambito di una ricerca coinvolgere tutti i soggetti che fanno parte del gruppo scelto. Si dovrà invece trovare una serie di giustificazioni teorico-metodologiche per individuare un gruppo non superiore a un certo numero di casi che sia però rappresentativo della popolazione di riferimento, si dovrà infine definire il campione.

Il campione consiste dunque in un **ristretto numero di soggetti che presenta ipoteticamente le stesse caratteristiche comportamentali e di opinione dell'intero universo da cui è estratto, op**pure se ne avvicina in maniera controllabile dall'osservatore.

Col termine **"campionamento"** si intendono le tecniche di definizione dei reali gruppi di soggetti che faranno parte della ricerca. Da un punto di vista metodologico i campioni si dividono in due grandi famiglie:

A) Campioni probabilistici.

b) Campioni non probabilistici.

Campione casuale semplice: composto da un certo numero di soggetti estratti a sorte dall'intero gruppo.

Campione casuale sistematico: estratto in base a un criterio sistematico (ad esempio si può decidere di scegliere un soggetto ogni 15 o qualsiasi altro intervallo numerico) in un elenco che contenga tutti i soggetti. L'intervallo scelto non ha un significato; è un intervallo regolare e del tutto privo da influenza rispetto ai caratteri dei sorteggiati.

Campione casuale stratificato: individuato un elemento distintivo (esempio studenti in corso o fuori corso) si può procedere a scegliere, del tutto casualmente, lo stesso numero di soggetti facenti parte dei due stati identificati.

Campione a grappolo: è un campione estratto da sottounità (grappoli) della popolazione globale. Ogni tipo di campione ha pregi e difetti; le ragioni della scelta sono in linea di massima dettate da comprensibili motivi di tempo e fattibilità della ricerca. **La migliore scelta è quella che riesce a bilanciare le ragioni operative con quelle della massima cura metodologica.**

Ciò significa che i soggetti che ne fanno parte **non sono stati scelti a caso rispetto all'intera popolazione. Ciò** limita la possibilità di generalizzare i risultati della ricerca rispetto alla popolazione di riferimento. I principali campioni non probabilistici sono:
Campione accidentale è quello più facile **e** immediato: il ricercatore contatta le prime persone che incontra o addirittura che conosce.
Campione per quote consiste nel dividere la popolazione in gruppi in base ad alcune variabili, ed estrarre quote di soggetti da tali gruppi (esempio dividere in base al sesso, età, tipo di studi e prendere gruppi numericamente equivalenti).
Campione per obiettivi è costituito in base a esigenze particolari; ciò significa che il nostro campione in partenza sarà limitato e condizionato dal nostro obiettivo.
Campione a cluster è simile al precedente. Si tratta di lavorare con sottogruppi di popolazioni che hanno carattere particolari. Il campione può essere anche quello di **opinion leader** o testimoni privilegiati. È difficile parlare di campioni veri e propri; data le difficoltà di contatto con persone di quel tipo, si tratta di gruppi molto ristretti numericamente.
Volontari in qualche testo di metodologia vengono citati anche, fra i campioni non probabilistici, quelli di volontari. Tale tipo di soggetti è poco frequente in ricerche del settore organizzativo, tuttavia è ben comprensibile la ragione per la quale si tratta, comunque, di gruppi molto particolari.
In conclusione la metodologia della ricerca è uno strumento che permette, nel suo complesso, di procedere scientificamente nel lavoro di analisi di situazioni sociali, organizzative e psicosociali. La sua struttura logica e cronologica permette di ordinare, misurare e valutare fenomeni ad alta complessità come quelli citati.

Le ipotesi di ricerca

L'ipotesi è una possibile risposta al problema che il ricercatore si è posto. Come sostiene Corbetta (2003) il processo di ricerca, in ogni tipo di scienza, si innesta su conoscenze precedenti e la "novità" di un'ipotesi non è certo intesa nel senso di scoperta di fatti o elementi totalmente sconosciuti. Il ricercatore ipotizza **relazioni diverse fra elementi già conosciuti.** Ciò significa che intende provare a spiegare in modo nuovo fatti o elementi già noti, il che non disconferma che si tratti comunque di un'operazione complessa. La formulazione di ipotesi innovative è di solito dovuta a grandi scienziati; le loro ipotesi consentono di aprire la strada a nuovi studi teorici e applicativi.
La ricerca deve essere pensata come un processo che coinvolge ricercatori ed esperti in esperienze di indagine collocate lungo un arco temporale più o meno esteso. La formulazione di ipotesi innovative si determina, spesso, nell'arco di più lavori di indagine ad opera di più studiosi.
È utile precisare che chiunque si accinga a fare un lavoro di ricerca, anche da studente, deve considerare **fondamentale la fase dell'analisi della bibliografia** relativa al settore su cui lavorerà. Solo la conoscenza delle informazioni note in letteratura rispetto all'argomento prescelto permetterà di formulare ipotesi sulle quali vale la pena di lavorare. Sottovalutare il momento di studio che precede il vero e proprio inizio dell indagine, significa non focalizzare in modo adeguato l'oggetto stesso della ricerca. Occorre quindi **individuare una bibliografia** sufficientemente ampia, recente, giustificata sia in termini teorici che quantitativi; in caso contrario si rischia di ripetere i lavori già fatti, oppure di impostare un'ipotesi su basi teoriche superate.

L’attuazione della ricerca e gli strumenti operativi

L’esperimento

Esso è caratterizzato da una modifica intenzionale di una situazione da parte del ricercatore. Ciò che si osserva è proprio il cambiamento provocato. L’esperimento nelle scienze dell’organizzazione non ha e non può avere tutti i caratteri deiresperimento scientifico (il modello ideale di esperimento scientifico è quello che risale a Galileo). Il ricercatore, in quel caso, riproduceva in laboratorio un fenomeno fisico per studiarne le singole componenti (variabili).

L’esperimento in un’organizzazione **avviene in contesti reali,** non riprodotti artificiosamente, e consiste in una variazione intenzionale di una situazione. La variazione è la nostra **variabile** indipendente; ciò che misuriamo sono la o le variabili dipendenti, cioè i mutamenti prodotti. Il ricercatore non interviene nelle situazioni che studia. Si tratta di osservare un fenomeno per descriverne i caratteri.

L’osservazione

L’osservazione è un’attività comune per gli esseri umani; essa avviene semplicemente vivendo. L’osservazione può essere naturale o **sistematica.**

Ognuno di noi osserva l’ambiente in cui vive e i fatti che vi si svolgono. Si tratta **dell'osservazione naturale.** I suoi caratteri sono i seguenti:

E generica, cioè non privilegia elementi in modo specifico.

E fortemente soggettiva, cioè dipende dagli interessi momentanei dell’osservatore.

Non si serve di strumenti, cioè avviene attraverso i sensi dell’osservatore.

Non produce documentazione, cioè è affidata alla memoria del soggetto.

E occasionale, cioè non si svolge a seconda di un calendario o un luogo prescelto.

L’osservazione è un processo che **non consente di accumulare dati** per la ricerca; tuttavia molti **suggerimenti** e **stimoli** per essa derivano da osservazioni naturali, quelle che qualsiasi ricercatore raccoglie nel corso della sua vita.

L’osservazione sistematica

L’osservazione sistematica si differenzia da quella naturale perché:

E specifica.

Si serve di strumenti.

Produce documentazione e dati.

E organizzata.

Tende all’oggettività della rilevazione.

La ricerca empirica può essere osservativa, cioè può consistere nell’osservazione sistematica di un fenomeno per mezzo di strumenti di rilevazione. Ciò significa che a monte dell’osservazione sistematica **c’è** un processo di ricerca vero e proprio; **il ricercatore ha scelto una teorìa, ha formulato ipotesi, ha individuato strumenti e modi di elaborazione dei dati.** Tra le scelte fatte c’è stata quella di rilevare dati in vari momenti osservativi.

L’osservazione partecipante

Nella **osservazione partecipante** l’osservatore è direttamente coinvolto nella situazione di studio. L’osservazione partecipante è una metodologia che si presta a notevoli distorsioni e può avere interpretazioni controverse per quanto riguarda l’attendibilità scientifica. Sia nell’ambito deH’esperìmento che nell’osservazione sistematica il ricercatore si serve di strumenti per raccogliere le informazioni relative alla situazione su cui conduce l’indagine. Una distinzione generale è quella fra strumenti **carta e matita** (o scritti) **e strumenti orali.**

In quelli "carta e matita ", l'osservatore annota i comportamenti osservati, oppure chiede al soggetto di scrivere personalmente le risposte. I principali strumenti per l'osservazione sono:
Check list. Sono elenchi composti da una serie di descrizioni della situazione che l'osservatore è chiamato a descrivere. Il loro uso è molto chiaro: accanto a ogni voce riguardante il fenomeno l'osservatore segnerà il manifestarsi del comportamento specifico. Alla fine si avrà una prima descrizione del fenomeno: i risultati di una check list permettono di precisare **su quali elementi è opportuno condurre un'indagine più approfondita** e con quali strumenti.
Scale di valutazione. Sono strumenti che permettono di misurare quanto sia forte il grado di presenza di un **tratto specifico.** Le più comuni sono scale di valutazione numeriche: si sceglie una scala a tre, cinque, sette livelli di valutazione e si definisce il significato da attribuire a ogni livello. Nel caso delle scale di valutazione l'osservatore non si limita a indicare la presenza o l'assenza di un elemento, ma attribuisce il valore al comportamento osservato. È utile precisare che quando parliamo di osservatore, ci riferiamo a un operatore che ha ricevuto una **formazione sulle tecniche di rilevazione dei dati.** La finalità è quella di ridurre le possibili distorsioni dei dati da parte dell'osservatore. Una delle strade che permette un notevole controllo delle distorsioni è la presenza, in contemporanea, di **due osservatori** sul campo (lo stesso fenomeno viene osservato, con gli stessi strumenti, da due soggetti).
Il differenziale semantico. Si tratta di uno strumento di facile utilizzazione, soprattutto in gruppi, rapido nella somministrazione e capace di fornire una quantità di informazioni molto interessanti. Cosa rileva il differenziale semantico? Quello che si intende misurare è il tipo di reazione emotiva che le parole suscitano in chi le ascolta; si ipotizza che tali differenze siano dovute alle personali esperienze, positive o negative del soggetto. La scala è costruita in questo modo: ad ogni **parola chiave scelta viene abbinata una serie di aggettivi opposti** fra loro (ad esempio: bello/ brutto). Con il differenziale semantico si possono misurare gli atteggiamenti del soggetto riguardo un certo argomento; il risultato si ottiene con l'elaborazione delle risposte, che permette di evidenziare la forza di certi atteggiamenti. L'uso del differenziale semantico è tornato da poco ad essere abbastanza diffuso soprattutto nel settore della formazione professionale e della formazione degli adulti: viene utilizzato come **sonda che permette di far riflettere** il gruppo in merito ad atteggiamenti comuni e/o rari.
Sistemi di categorie. Sono strumenti di osservazione costruiti in base a concetti (categorie) che derivano da una teoria pedagogica, psicologica o sociologica. I concetti permettono di classificare i comportamenti che si verificano in situazioni reali con notevole precisione e analiticità. Sono strumenti che consentono di **registrare in tempo reale** il succedersi degli avvenimenti in base alla categoria prevalente al momento.
Test e prove di profitto. Il test è una prova definita che implica l'esecuzione di un compito, identico per tutti i soggetti esaminati, con una tecnica precisa per la valutazione della riuscita. Ogni test richiede al soggetto una prestazione specifica: mentale (test di abilità intellettuali), psicomotoria (test di psicomotricità), di conoscenze acquisite (test di profitto). Si tratta di **prove** che possono facilmente essere usate e costruite dagli stessi ricercatori. Le prove di profitto affiancano le normali prove di valutazione scolastica come le interrogazioni, i compiti scritti, le traduzioni. I test sono prove scritte:

possono risultare difficili, dal punto di vista della comprensione, per tutti quei soggetti che mostrano difficoltà linguistiche. Fondamentali sono le condizioni in cui si svolge la somministrazione di un test: le istruzioni debbono essere identiche per tutti soggetti, il tempo a disposizione deve essere uguale e l'ambiente in cui si svolge la prova deve essere tranquillo e favorire la concentrazione. La singola domanda del test si chiama "item ", questi possono essere aperti o chiusi. Nel primo caso il soggetto dovrà indicare personalmente la risposta; nel secondo dovrà solo riconoscere la risposta giusta tra quelle proposte e indicarla con segno convenzionale, di solito con una crocetta in un apposito spazio.
Test sociometrìco. Si tratta di uno strumento di facile somministrazione e particolarmente utile per insegnanti, educatori, organizzazioni di servizio. Esso serve a misurare le **preferenze o le avversioni** che ogni membro del gruppo ha in relazione a determinati ruoli (da parte dei colleghi rimanenti). Viene presentato ai partecipanti con l'indicazione di esprimere non più di tre preferenze per ogni domanda.
Test di profitto. Strumento **scritto** che permette di misurare le conoscenze acquisite in un dato campo disciplinare. Il principio su cui si basa è quello di proporre una serie di domande riguardanti l'intero argomento studiato. Le domande possono essere aperte o chiuse. Quelle aperte richiedono di compilare liberamente una risposta. Le domande chiuse prevedono di scegliere tra item predisposti. Possono essere: di completamento, di riordinamento, a scelta multipla, vero o falso.
L'intervista
L'intervista consiste in una conversazione durante la quale l'intervistatore propone una serie di domande a soggetti scelti in base a determinate caratteristiche. Il risultato consiste in una serie di risposte fornite dai vari intervistati. È lo strumento di indagine più naturale, tanto da indurre qualcuno a ritenere che chiunque sia in grado di servirsene. Contrariamente all'apparenza, però, non è uno strumento facile da utilizzare: esso richiede sia una notevole preparazione psicologica dell'intervistatore sia una capacità di organizzazione del contesto che permetta un efficace svolgimento dell'intervista stessa.
L'intervista individuale è più flessibile del questionario, in quanto le domande poste oralmente possono essere spiegate nel caso di difficoltà interpretative. L'intervista può inoltre raccogliere molte più informazioni di uno strumento strutturato scritto. Rispetto al questionario, però, nell'intervista la presenza fisica dell'intervistatore favorisce la tendenza del rispondente a dare di sé un'immagine che ritiene ben accetta dagli altri (desiderabilità sociale). Inoltre l'intervistatore può influenzare involontariamente le risposte con i gesti, la mimica facciale, sguardi e pause significative. L'intervista si differenzia dal colloquio, in quanto quest'ultimo si svolge fra due persone, spesso in un setting psico-diagnostico, con lo scopo di indagare le caratteristiche cognitive e/o di personalità del soggetto studiato. L'intervista, invece, **si può svolgere anche in contesti non formali** sempre con lo scopo di rilevare opinioni e atteggiamenti.
Oltre all'intervista individuale, è possibile utilizzare nella ricerca anche le **interviste di gruppo,** ovvero quelle rivolte a un insieme di soggetti (per esempio un gruppo di lavoro). Esistono diverse forme di interviste di gruppo; tra queste possiamo citare come particolarmente importante il **focus group.** Si tratta di una discussione, centrata su di un tema, guidata da un conduttore che interagisce con numero limitato di persone, considerate esperte o particolarmente informate sull'argomento in oggetto. Il focus group consente di rilevare le opinioni su di un dato argomento e di studiare il loro affinamento di

opinione durante l'intera azione di intervista. Il conduttore ha il compito di presentare il tema, di guidare la discussione, di contenere o stimolare gli interventi dei partecipanti evitando che ci sia una prevaricazione da parte di qualcuno. Il conduttore ha una scaletta, più o meno rigida a seconda dello specifico oggetto di indagine, sulla base della quale deve dirigere la discussione e tenerla focalizzata, centrata sugli aspetti utili per la ricerca in corso. Esistono numerosi tipi di intervista:

Intervista strutturata: è quella in cui l'intervistatore prepara una serie di domande che vengono poste, nella stessa forma linguistica e nello stesso ordine, a tutti gli intervistati. Si tratta di un questionario somministrato oralmente. E il tipo più semplice di intervista, relativamente poco impegnativa per l'intervistatore.

Intervista semi strutturata: prevede un nucleo fisso di domande e uno sviluppo di domande diverse per ogni intervistato.

Intervista libera: è quella in cui il ricercatore ha prestabilito il tema e i punti fondamentali da toccare. Sono libere invece la modalità di formulazione delle domande e l'ordine di presentazione delle stesse. L'intervista libera richiede una competenza specifica nelle analisi e nella codifica delle risposte.

Intervista biografica: riguarda temi diversi, tra cui fasi, episodi della vita di un soggetto e i significati che questi assumono per l'intervistato.

Intervista telefonica: il rapporto che si crea fra intervistato e intervistatore è molto debole e l'attenzione e la disponibilità a rispondere cala rapidamente. Inoltre le domande debbono essere molto circostanziate, rapide, funzionali a raccogliere le informazioni essenziali; ciò stimola però risposte altrettanto rapide e concise, cioè spesso semplificate. L'uso prevalente di questo tipo di colloquio è di tipo commerciale; vengono fatti sondaggi relativi agli orientamenti dei consumatori rispetto a determinati prodotti.

Intervista telematica: somiglia a un questionario postale perché scritta e inviata a destinatari sconosciuti. Se in teoria può fornire, in tempi molto rapidi, grandi quantità di informazioni, nella pratica è uno strumento che attira fasce di utenti specifiche e si scontra con notevoli problemi relativi alla privacy dei cittadini.

Registrazione dell'intervista: le soluzioni sono diverse, la prima soluzione è quella di registrare il parlato con il semplice registratore, chiedendo all intervistato il permesso di farlo. La seconda soluzione è quella di prendere appunti; in questo caso l'intervistatore può lavorare in due modi: il primo è in presenza del soggetto mentre l'intervista è in atto, il secondo avviene dopo l'intervista, possibilmente immediatamente dopo, quando le due soluzioni non sono equivalenti. Scrivere mentre il soggetto parla significa infatti non poterlo guardare negli occhi, rinunciando ad un elemento comunicativo fondamentale del colloquio.

Problemi: sono relativi alla trascrizione dell'intervista condotta (registrazione infedele).

Tempi: si consiglia un tempo oscillante fra la mezz'ora e l'ora. Tempi più lunghi possono infastidire o stancare l'interlocatore. Non bisogna dimenticare che occorre prevedere un momento di introduzione all'intervista, nel quale il conduttore ne spiega le ragioni e i temi. Occorre anche un certo tempo per mettere a suo agio chi risponde. Facendo un rapido calcolo, si comprende come una durata inferiore a 30 minuti sia poco produttiva.

L'analisi dei dati

L'analisi dei dati presuppone l'esistenza di tali dati, raccolti su una **matrice dei dati,** e l'elaborazione degli stessi (fig. 7). L'elaborazione dei dati avviene grazie all'applicazione **statistica.** La statistica è un metodo di studio di caratteri variabili rilevabili su collettività, avente lo scopo di sintetizzare le informazioni disponibili e di estendere i risultanti a casi più

generali.
Per **elaborazioni statistiche** si intende il processo di **sommariz- zazione dei dati.**
L'elaborazione (o analisi) statistica è importante per la predisposizione di nuove indagini sulla base dei risultati di studi pilota o di precedenti indagini, per la **formulazione di obiettivi realistici** e riguardanti la qualità, l'identificazione di problemi e di requisiti del processo di produzione. In genere si ricorre a esperti nell'applicazione dei singoli metodi statistici utilizzati e si condividono i risultati preliminari con lo staff di ricerca per eliminare la probabilità degli errori ed imprecisioni più comuni nelle interpretazioni delle analisi.
Dopo il momento dell'elaborazione dati viene il momento **dell'interpretazione dei risultati.**
Tale momento è di fondamentale importanza nel processo di ricerca dato in quanto urierrata interpretazione di quanto emerso dall'indagine stessa potrebbe vanificare (anzi rendere dannosa) tutta l'indagine svolta. E qui che entra pesantemente in gioco il quadro teorico costruito dal ricercatore (e il suo background conoscitivo ed esperienziale) il quale consente di leggere l'evidenza empirica acquisita durante l'indagine e di assegnare significato ai dati raccolti. Se l'evidenza empirica raccolta e interpretata è compatibile con 1 ipotesi di partenza si dice che tale ipotesi è corroborata, ossia più credibile di quanto lo fosse prima del confronto con i dati. Non si dice che l'ipotesi è verificata dato che nessuno ci assicura che ricerche successive non possano giungere a falsificarla.
Per validazione si intende il processo attraverso il quale si valuta se l'informazione può essere considerata consona alle finalità per le quali è stata prodotta.
L'attività di validazione può essere definita come: l'insieme delle operazioni attraverso le quali si giudica lo scarto esistente tra gli obiettivi programmati in sede di progettazione dell'indagine statistica e i risultati effettivamente conseguiti.
Il report finale
Stendere una relazione su un progetto di ricerca è un lavoro che può condurre più lontano di quanto si possa immaginare; spesso appare anche come un compito abbastanza prezioso. E pure se i risultati dell'indagine non vengono fatti conoscere diffusamente e concretamente, rischiamo di perdere ogni efficacia e significato. Questa diffusione pratica è una responsabilità che spetta al ricercatore e a nessun altro. Occorre osservare che tale stesura non va lasciata interamente alla fine. Il compito può essere notevolmente alleggerito se il lavoro di rendiconto viene fatto pari passo con l'indagine. Lo scopo di una relazione di ricerca è quello di trasmettere le informazioni in una forma che si renda prontamente accessibile ad altri studiosi o ricercatori. Per conseguenza, esiste un vero e proprio stile convenzionale per riferire un'indagine sperimentale.
In generale è bene che lo stile della relazione sia impersonale, ma ciò non implica necessariamente l'uso della forma indiretta. Soprattutto si deve evitare la parola "io" e, cosa ancora più importante, che si evitino frasi come "secondo me". Le abbreviazioni non sono ammesse (si dovrebbero citare per esteso alla prima occasione in cui si presentino, giacché la relazione può essere letta da qualcuno che non abbia molta familiarità con sigle del genere).

Appunti sulla ricerca qualitativa

Un punto di partenza per cercare di capire come raccogliere informazioni a scopo di ricerca è considerare che esistono sostanzialmente **due metodi: la ricerca quantitativa** e la **ricerca qualitativa.** La prima forma di ricerca è nata nel campo delle scienze naturali come la biologia, la fisica, la chimica e si preoccupava di indagare le cose che si possono osservare e misurare in qualche modo. Nel metodo in questione le osservazioni e le misurazioni possono essere fatte oggettivamente e proprio per questo **ripetute nel tempo** da altri ricercatori. Questo processo viene indicato come ‘ **ricerca quantitativa**
Successivamente alle scienze naturali i ricercatori iniziarono a lavorare nel campo delle scienze sociali: psicologia, sociologia, antropologia, etc. (Luccio, 2006). Essi erano interessati a studiare il comportamento umano e il mondo sociale formato da esseri umani. In questo senso si trovarono in difficoltà nel cercare di spiegare il comportamento umano in termini misurabili con delle modalità numeriche. Le misure ci dicono quanto spesso oppure quante persone si comportano in un certo modo, ma talora non sono adeguatamente in grado di rispondere alla domanda: **“perché ciò potrebbe accadere?’.** La ricerca che tenta di aumentare la nostra comprensione del perché nel nostro mondo sociale le cose hanno determinate caratteristiche e del perché le persone agiscano in un determinato modo è la **“ricerca qualitativa ”.** Lo scopo di questo capitolo è quello di consentire a chi ha limitata esperienza di ricerca di **acquisire una conoscenza di base della ricerca qualitativa.** Il capitolo inizia con un’introduzione generale sulla natura della ricerca qualitativa. Di seguito viene svolta un’analisi dei punti di forza e di debolezza della ricerca qualitativa in un breve confronto con la ricerca quantitativa. Viene inoltre svolta una breve descrizione dei **principali approcci qualitativi e delle modalità di raccolta delle informazioni.** Vengono infine forniti orientamenti pratici in merito alle tecniche di analisi e di presentazione delle informazioni.
Alcune **guide pratiche** per la Ricerca Applicata (Albanesi, 2004; Bryman A., Burgess R. (a cura di) 1993; Krueger, 1994; Zammuner, 2003) sono state utilizzate per fornire le informazioni essenziali di questo capitolo.
Tali informazioni saranno infine rese applicabili attraverso esercizi ed esempi tratti da alcune situazioni organizzative.

La ricerca qualitativa psicosociale

Uno degli scopi della ricerca qualitativa consiste nello sviluppare spiegazioni dei fenomeni psicosociali e dei comportamenti socio organizzativi. Vale a dire che essa si propone di aiutarci a capire il mondo in cui viviamo e perché i suoi fenomeni appaiono in determinate forme. La ricerca qualitativa si occupa anche degli aspetti sociali e cerca di rispondere in particolare a domande su:
Perché le persone si comportano in un particolare modo.
Come si formano le opinioni e gli atteggiamenti.
Come le persone sono influenzate dagli eventi che accadono intorno a loro.
Come e perché nelle varie culture si sono sviluppate differenze tra gruppi sociali.
La ricerca qualitativa è interessata a trovare le risposte alle domande che iniziano con: **perché? come? in che modo?** La ricerca quantitativa, invece, è più interessata a domande del tipo: **quanto? quanti? con quale frequenza?**
Ulteriori caratteristiche della ricerca che differenziano i due metodi sono:

— La ricerca qualitativa è interessata alle opinioni, alle esperienze e ai sentimenti degli individui, alla produzione dei dati soggettivi.
— La ricerca qualitativa descrive i fenomeni sociali che si verificano naturalmente. Non vi è nessun tentativo di manipolare la situazione in fase di studio, come accade nella ricerca sperimentale quantitativa
— La comprensione di una situazione è ottenuta attraverso una prospettiva olistica. La ricerca quantitativa dipende invece dalla capacità di identificare un insieme di variabili.
— I dati qualitativi sono raccolti attraverso incontri diretti con gli individui, attraverso interviste o colloqui di gruppo o con l'osservazione. La raccolta dei dati può richiedere molto tempo.
— Il carattere intensivo e la necessità di tempo nella raccolta dei dati, richiede l'uso di campioni di piccole dimensioni a differenza di quanto avviene nella ricerca quantitativa.
— Le tecniche di campionamento vengono utilizzate diversamente. Nella ricerca quantitativa il campionamento mira a dimostrare la rappresentatività dei risultati attraverso una selezione relativamente casuale di soggetti. Le tecniche di campionamento qualitativo si occupano di ricerca di informazioni specifiche da parte di gruppi e sottogruppi della popolazione.
I criteri utilizzati per valutare l'affidabilità e la validità differiscono da quelli utilizzate nella ricerca quantitativa. È interessante proporre un sintetico **confronto dei termini** caratterizzanti la ricerca qualitativa e quella quantitativa.
Ognuna delle varie caratteristiche della ricerca qualitativa può essere considerata come un punto di forza o una debolezza. Questo dipende dallo scopo originario della ricerca. Per esempio, una critica comune fatta nei confronti della ricerca qualitativa è che i risultati di uno studio non possono essere generalizzabili a un numero maggiore di situazioni perché il gruppo campione è troppo piccolo e i soggetti non sono stati scelti in modo casuale. Ma la **domanda** di ricerca originale potrebbe dover essere cercata **solo in uno specifico sottogruppo** della popolazione per il fatto che quel sottogruppo è "speciale" ed è il solo che possiede quelle particolarità che rappresentano il focus della ricerca. Può darsi inoltre che il **piccolo campione** sia stato **necessario** perché pochi soggetti sono stati disponibili, come è il caso di alcuni gruppi etnici o gruppi di pazienti affetti da una malattia rara. In tali studi, la **generalizzabiltà dei risultati non è un obiettivo.**
Esercizio
Guardate i progetti di ricerca elencati di seguito (A, B, C, D). In quali progetti vi aspettereste di vedere utilizzato un approccio qualitativo e in quali vi aspettereste di vedere un approccio quantitativo? Perché?
Un confronto tra l'efficacia del farmaco A rispetto al farmaco B nel trattamento degli stati allergici.
Un'esplorazione del ruolo di coordinatore nell'assistenza sociale: uno studio di quattro situazioni.
Uno studio descrittivo delle esperienze degli insegnanti nel trattare con ragazzi che hanno disturbi del comportamento.
Un sondaggio nazionale di conoscenza dei pazienti diabetici rispetto a pazienti con altre patologie.

I progetti di ricerca qualitativa
In questo paragrafo vengono descritti quattro tipi principili di progetti di ricerca qualitativa. Essi sono:
La ricerca fenomenologica.
La ricerca etnografica.
La *Grounded Theory*.

Il caso di studio.
Un altro progetto di ricerca comune è il sondaggio. I sondaggi possono essere di tipo qualitativo o quantitativo nel loro approccio alla raccolta dei dati.
La ricerca fenomenologica
Il termine “fenomenologia" è stato spesso utilizzato nella descrizione della ricerca qualitativa svolta in termini generali. Tuttavia questo termine è anche usato per descrivere un particolare tipo di ricerca qualitativa.
Fenomenologia significa letteralmente “studio dei fenomeni"; è un modo per descrivere qualcosa che esiste come parte del mondo in cui viviamo. I fenomeni possono essere eventi, situazioni, esperienze o concetti. Possiamo riflettere sul fatto che siamo circondati da molti fenomeni, che ne siamo consapevoli, ma non al punto da comprenderli tutti appieno. La nostra mancanza di comprensione di questi fenomeni può esistere perché il fenomeno non è stato chiaramente descritto e spiegato o perché la nostra comprensione dell’impatto che esso ha sul nostro mondo non è chiaro.
Per esempio, sappiamo che molte persone svolgono un ruolo di assistenza verso altre persone. Ma cosa significa in realtà "prendersi cura" di qualcuno e che cosa si prova a essere, ad esempio, una o un assistente sociale?
L’emicrania è un altro esempio molto differente. Studi quantitativi di correlazione possono dirci il tipo di persone che soffrono di emicrania e le cause apparenti. *Trials* randomizzati e controllati di farmaci confrontano l’efficacia di un analgesico rispetto a un altro. La ricerca qualitativa fenomenologica si chiede invece: ma che cosa vuol dire realmente convivere con l’emicrania? Quali sono i suoi effetti sulla vita delle persone? Quali problemi causa? Uno studio fenomenologico potrebbe esplorare, ad esempio, l’effetto che l’emicrania ha sulle relazioni dei malati con altre persone, descrivendo l’effetto di avere un genitore parzialmente disabile per i bambini.
La ricerca fenomenologica inizia con il riconoscimento che c’è una lacuna nella nostra comprensione e che il suo chiarimento avrà per noi degli aspetti positivi. La ricerca fenomenologica non necessariamente deve fornire spiegazioni definitive, ma fa aumentare la consapevolezza e questa aumenta la comprensione complessiva.
La ricerca etnografica
L'etnografia ha un background in antropologia. Il termine significa letteralmente “raffigurazione di un popolo” ed è una metodologia di studi descrittivi delle culture dei popoli. La base di partenza per raffigurare una popolazione è che essa sia osservata secondo qualche parametro unificante o che abbia dei parametri culturali in comune. Esempi di parametri comuni sono:
— Residenza o provenienza geografica.
— Credo religioso.
— Appartenenza tribale.
— Un’esperienza condivisa.

In ambito organizzativo, i ricercatori possono scegliere un approccio etnografico perché il parametro culturale potrebbe essere in grado di influenzare la risposta della popolazione nei confronti di regole o comportamenti organizzativi. Per esempio, le norme culturali di relazione tra uomini e donne possono contribuire alla riluttanza degli uomini di un sottogruppo a farsi governare da delle donne. L'etnografia aiuta ad esempio i professionisti sanitari a sviluppare la consapevolezza culturale e la sensibilità, migliorando la qualità delle cure per le persone di differenti culture.
Gli studi etnografici possono comportare un **lavoro sul campo** per il ricercatore. Le tecniche di raccolta dei dati comprendono modalità sia formali che informali di intervista, talora intervistando individui a più riprese, oltre l'osservazione partecipante. Per questo motivo, l'etnografia è una modalità che può richiedere molto tempo in quanto comporta il fatto che il ricercatore possa trascorrere lunghi periodi di tempo sul campo.
L'analisi dei dati adotta un **approccio empatico.** Ciò significa che il ricercatore cerca di interpretare i dati dal punto di vista della popolazione oggetto di studio. I risultati sono espressi come se fossero espressi dai soggetti stessi. Ad esempio, un ricercatore può esplorare il comportamento che tradizionalmente nel mondo occidentalizzato medico viene descritto come malattia mentale. Tuttavia, all'interno della popolazione oggetto di studio, il comportamento potrebbe non essere caratterizzato come una malattia, ma come qualcosa d'altro, come prova ad esempio che l'individuo sia soggetto a una particolare condizione come potrebbe essere una pratica magica.
La ricerca etnografica può essere problematica quando i ricercatori non conoscono sufficientemente le abitudini sociali delle persone in fase di studio. L'interpretazione da una prospettiva esterna può talora essere una causa di confusione. Per questo motivo, il ricercatore etnografico deve talora **ritornare sul campo** per controllare le sue interpretazioni e convalidare i dati prima di presentare i risultati.

La Grounded Theory

Questa metodologia nasce con Glaser e Strauss (1967) e il loro lavoro sulle interazioni tra operatori sanitari e pazienti terminali. Questo tipo di ricerca va oltre la fenomenologia, perché le spiegazioni che emergono sono realmente nuove conoscenze e vengono utilizzate per sviluppare nuove teorie di un fenomeno. Le nuove concettualizzazioni possono essere applicate permettendoci di affrontare i problemi esistenti in un modo nuovo.
Per esempio ciò può avvenire per i nostri approcci verso la promozione della salute o verso la prestazione di cura.
Un esempio di *Grounded Theory* con cui molti hanno una certa familiarità è la teoria sul processo del dolore. I ricercatori hanno osservato le persone che erano in lutto attraversano una serie di fasi e che ogni fase è stata caratterizzata da alcuni stati d'animo: negazione, rabbia, accettazione e risoluzione (Markham, 1996).
Questo non è un fenomeno nuovo, la gente passa attraverso queste fasi da quando la società esiste, ma la ricerca ha formalmente riconosciuto e descritto questa particolare esperienza (Viorst, 1986). Ora usiamo la nostra conoscenza del processo del dolore per comprendere l'esperienza del lutto. Ci rendiamo conto quando una persona sta avendo difficoltà a venire a patti con la perdita perché usiamo le conoscenze acquisite per riconoscere i segni del dolore "anormale" e siamo in grado di offrire aiuto.
Varie tecniche di raccolta dati vengono utilizzate per sviluppare la *Grounded Theory*, in particolare le interviste e l'osservazione, sebbene la revisione della letteratura e l'analisi documentaria dia pure contributi importanti. Una caratteristica fondamentale della *Grounded*

Theory è la raccolta simultanea e l'analisi dei dati utilizzando un processo noto come analisi comparativa. In questo processo, i dati vengono trascritti ed esaminati immediatamente dopo la trascrizione. Le idee che emergono dall'analisi sono incluse nella raccolta dei dati quando il ricercatore entra nel campo di ricerca successivo. Per questo motivo, un raccolta dati attraverso interviste semi strutturate possono gradualmente sviluppare — nelle ultime fasi — un programma di interviste e un progetto di ricerca che sembrano molto diversi dal modello originale utilizzato nel primo colloquio.
Una nuova teoria può iniziare quando il ricercatore scopre nuove idee e temi che emergono da quanto è stato precedentemente osservato. La memoria dei dati forma nella coscienza del ricercatore una sorta di griglia per il futuro immediato. Ipotesi circa il rapporto tra idee diverse o categorie portano a nuovi concetti. In questo senso la teoria è "radicata'' *(grounded)* nei dati.
Come nella fenomenologia dove esistono concetti di cui siamo consapevoli, ma non compresi appieno, vi sono ad esempio aspetti dell'organizzazione sanitaria che possono essere informati dallo sviluppo della nuova teoria. Un esempio è la spiritualità. In qualsiasi programma olistico di operatori sanitari si può parlare della necessità di soddisfare i "bisogni spirituali'' dei pazienti. Tuttavia, sappiamo ben poco di ciò che questo significa. A prima vista, i bisogni spirituali potrebbero essere interpretati come riferiti alle credenze religiose, ma molte persone direbbero che i bisogni spirituali non coincidono con questo. La ricerca *Grounded Theory* sarebbe in questa situazione in grado di dare ai professionisti un quadro migliore per fornire assistenza in modo veramente olistico.

Il caso di studio

Come avviene per i sondaggi, il caso di studio è uno di quegli approcci di ricerca che può avere un'applicazione sia qualitativa sia quan**titativa.** In questo capitolo l'approccio al caso di studio è descritto in termini qualitativi e il suo valore consiste nell'analisi approfondita di un numero unico o limitato di unità. Il caso di studio, ai fini di ricerca, viene utilizzato per descrivere un'entità come un gruppo di persone, un'organizzazione o un'istituzione. Alcuni studi descrivono una serie di casi sociali tra loro aggregabili.
Il caso di ricerca è uno studio **che** può essere fatto a **differenti livelli di complessità.** Il più semplice è una descrizione illustrativa di un singolo evento. Meno semplice è l'analisi di una situazione organizzativa o sociale nell'arco di un intero periodo di tempo. La situazione più complessa è il caso di studio che ripercorre gli eventi che coinvolgono gli stessi oggetti di osservazione per un periodo di tempo che consente di registrare cambiamenti e aggiustamenti.
Come metodo di ricerca, il caso di studio consente una ricchezza e una profondità di informazioni di solito non offerta da altri metodi. Cercando di catturare quante più variabili possibili, il caso di studio cerca di **identificare** come un **insieme di circostanze** si vadano a intrecciare per produrre una **particolare manifestazione** organizzativa o sociale. È una metodologia di ricerca altamente versatile e impiega svariati metodi di raccolta dei dati.
Il caso di studio, nella ricerca in ambito organizzativo, ha un'ampia gamma di utilizzi. Per esempio, un caso di studio potrebbe essere condotto sullo sviluppo di un nuovo servizio, sotto forma di un'analisi del collegamento tra utenza e gestori del servizio. Un altro esempio di caso di studio potrebbe essere quello di descrivere e analizzare il cambiamento organizzativo nella pianificazione, acquisto o fornitura di servizi di un'azienda.
Nell'organizzazione sanitaria uno degli usi più comuni è la valutazione di particolari tipi di cure. Per esempio, un servizio sociosanitario costituito per il recupero di adolescenti, può

essere valutato in termini di impatto sia sulla salute a livello locale e sia sullo sviluppo di legami di collaborazione con altri gruppi coinvolti nella promozione della salute adolescenti.
Una delle critiche rivolte al caso di studio è che il caso oggetto di studio non è necessariamente rappresentativo di casi simili e, pertanto, i risultati della ricerca non sono generalizzabili. Questa critica può essere considerata come un fraintendimento, dato che lo scopo di ricerca del caso di studio è quello di descrivere quel caso specifico in dettaglio. La generalizzabilità non è normalmente considerata come problema per il ricercatore che è coinvolto nello studio di una situazione specifica. E un problema per coloro che vogliono sapere se i risultati possono essere applicati altrove.
Abbiamo sinteticamente descritto **quattro tipi di approcci qualitativi** per i progetti di ricerca. Essi non costituiscono un elenco esaustivo e inoltre alcuni metodi di ricerca possono essere applicati sia con un orientamento qualitativo che quantitativo. Le differenze tra i vari disegni di ricerca qualitativa non sono difficili da capire in un primo momento. Nel tempo le differenze possono però divenire complesse. Esse riguardano principalmente la domanda di ricerca originale, le persone o le situazioni oggetto di studio e il modo in cui i dati sono analizzati, interpretati e presentati.
Considerate la seguente lista (A, B, C, D) di temi di ricerca e considerate quale sarebbe il metodo più appropriato di ricerca qualitativa per ciascuno di essi.
Se si pensa che più di un metodo sarebbe opportuno, spiegare perché.
Il ruolo degli infermieri specializzati nella comunità terapeutica.
Lo sviluppo di un servizio commerciale per la popolazione cinese in una città europea.
Che cosa vuol dire collaborazione con il cliente in servizio di assistenza?
Una valutazione dell'accoglienza telefonica in un cali—center da parte degli operatori.

2.3. I metodi di raccolta dei dati qualitativi

Di solito gli approcci qualitativi alla raccolta dei dati prevedono un'interazione diretta con gli individui o con i contesti di gruppo. I **metodi di raccolta dei dati quantitativi sono più rapidi dato che avvengo**no attraverso strumenti standardizzati come il questionario di indagine (Bosco, 2003). A differenza dei dati quantitativi, i dati grezzi qualitativi **non possono essere analizzati statisticamente. I** dati provenienti da studi qualitativi derivano spesso da **interviste faccia a faccia,** da **focus group o dall'osservazione.** I campioni sono di solito più piccoli di quanto avviene con studi quantitativi e sono spesso su base locale. I principali metodi di raccolta dei dati qualitativi sono:

L'intervista.
Il **focus group.**
L'osservazione.

Questo capitolo vi fornisce una panoramica di questi metodi.

L'intervista

Le interviste possono essere altamente strutturate, semi strutturate o non strutturate. Le interviste strutturate consistono essenzialmente

nel fatto che un intervistatore chieda a ogni intervistato le stesse domande nello stesso modo. Un **programma strutturato di domande** può essere molto simile a un questionario. Le domande possono anche essere formulate in modo tale da avere una gamma limitata di risposte. Per esempio: ‘ Pensate che l’efficienza dei servizi sanitari in questo settore sia eccellente, buona, media o scarsa? ”.
Tenendo conto del costo necessario per condurre una serie di colloqui individuali, il ricercatore che prevede di utilizzare interviste strutturate deve considerare attentamente le informazioni che potrebbero essere più efficientemente raccolte con questionari.
Le interviste **semi strutturate (a** volte indicate come interviste focalizzate) comportano una serie di domande aperte sulla base delle **aree che il ricercatore vuole indagare.** Se l’intervistato ha difficoltà a rispondere a una domanda o fornisce solo una breve risposta, l’intervistatore può utilizzare indicazioni o istruzioni per incoraggiare l’intervistato a considerare la questione ulteriormente.
Le interviste **non strutturate** (a volte indicate come “interviste in profondità”) hanno una struttura molto flessibile. L’intervistatore fa un’intervista con lo scopo di discutere un numero limitato di argomenti, a volte anche solo uno o due, e le domande sono fatte sulla base della risposta precedente dell’intervistato.
Le interviste semi strutturate tendono a funzionare bene quando l’intervistatore ha già individuato una serie di aspetti che vuole essere sicuro di approfondire. L’intervistatore può decidere in anticipo quali aree esplorare, ma è aperto e ricettivo alle informazioni inaspettate provenienti dall’intervistato.
Gli intervistati devono sentirsi come se stessero partecipando a una conversazione oppure a una discussione, piuttosto che rispondere a delle domande formali. Tuttavia, il conseguimento di questo **stile informale** dipende da un’attenta pianificazione e dall’abilità nel condurre l’intervista. L’intervista semi strutturata non deve essere vista come un’opzione morbida che richiede poca pianificazione. Interviste semi strutturate o non strutturate di qualità sono il risultato di una preparazione rigorosa.
Il focus group
A volte è preferibile raccogliere informazioni da gruppi di persone piuttosto che da una somma di individui singoli. Il focus group può essere utile per ottenere certi tipi di informazioni (cultura organizzativa, percezioni sociali, questioni di genere, etc.) che si basano su un **confronto di gruppo.** Questo particolare strumento di rilevazione è stato ampiamente utilizzato nel settore privato negli ultimi decenni, in particolare nelle ricerche di mercato, e si può dire che venga sempre più utilizzato nel settore pubblico.
Le interviste di gruppo possono essere utilizzate quando:
— E possibile identificare un certo numero di individui che hanno un fattore in comune per raccogliere opinioni diverse all’interno di quel particolare gruppo.
— L’interazione di gruppo tra i partecipanti può permettere di sviluppare una maggiore comprensione.
Le caratteristiche di un focus group sono:
La **dimensione.** La dimensione consigliata di un gruppo è di 6-10 persone. Un numero più ristretto limita il potenziale di informazione collettiva mentre un numero più grande rende più difficile l’interazione.
Qualsiasi progetto di ricerca dovrebbe poter comprendere **più di un focus group.** Sarebbe sbagliato infatti fare affidamento sulle opinioni di un solo gruppo. Il gruppo può essere

influenzato da fattori interni o esterni, di cui il ricercatore non è a conoscenza. Questo potrebbe portare a una distorsione dei risultati. Un piccolo numero di gruppi — anche solo tre o quattro — potrebbe raggiungere questo obiettivo di completezza. Non c'è comunque un limite massimo al numero di interviste focus group che possono essere svolte.
I membri di ogni gruppo attivo devono avere **qualcosa in comune,** delle caratteristiche che sono importanti per il tema di indagine. Per esempio, gli intervistati dovrebbero svolgere tutti la stessa professione o lavorare nella stessa squadra o azienda. I partecipanti potrebbero o non potrebbero conoscersi. Ci sono vantaggi e svantaggi in entrambi i casi.
I focus group sono di solito gruppi **appositamente convocati.** Questo avviene allo scopo di evitare una particolare prospettiva di opinioni o dei pregiudizi che limitino la possibilità di fornire informazioni.
Le informazioni qualitative sono anche **raccolte di dati che** registrano i sentimenti dei partecipanti, le loro percezioni e opinioni. Proprio come nelle interviste individuali l'analisi dei dati richiede un certo tempo.
Utilizzare approcci qualitativi **richiede determinate abilità.** I ricercatori hanno bisogno di una serie di competenze: competenze di gestione dei gruppi, di facilitazione e moderazione della comunicazione mentre si ascolta e si analizza.
Immaginate di voler intraprendere un progetto di ricerca con un gruppo di clienti interni che fanno parte della vostra organizzazione. Si desidera raccogliere informazioni utilizzando dei focus group composti da membri del proprio gruppo professionale. Considerare le seguenti domande:
Quale deve essere la diffusione geografica dei partecipanti potenziali?
Ci sono dei criteri di inclusione specifici nella selezione dei partecipanti?
Dove o come si potrebbe ottenere un elenco di potenziali partecipanti?

2.3.3. *L'osservazione*

Non tutti gli approcci qualitativi di raccolta dati richiedono l'interazione diretta con le persone. L'osservazione è una tecnica che può essere utilizzata quando i dati raccolti attraverso altre modalità sono di valore limitato. Per esempio, nelle interviste si può chiedere ai partecipanti come si comportino in certe situazioni, ma non vi è alcuna garanzia che in realtà facciano quello che dicono di fare. **Osservando le persone nella propria organizzazione la rilevazione è più affidabile.** L'osservazione può inoltre servire come una tecnica per la verifica delle informazioni reperite in incontri faccia a faccia.
In qualche ricerca può essere necessaria l'osservazione dell'ambiente oltre a quella delle persone. Questo può fornire preziose informazioni di base in cui un progetto di ricerca è stato intrapreso. Per esempio, un progetto di ricerca/azione che coinvolge un istituto può essere arricchito da alcune osservazioni sulle caratteristiche fisiche dell'edificio ospitante. Uno studio etnografico su di una popolazione può aver bisogno di informazioni su come la gente si vesta oppure sulla comunicazione non verbale in generale.
Le tecniche per la raccolta dei dati attraverso l'osservazione sono varie:
— Descrizioni scritte.
Il ricercatore registra le osservazioni di persone, situazioni o ambienti, riportando per iscritto quanto è stato osservato. I limiti di questo tipo di raccolta dati sono simili a quelle delle interviste. In primo luogo c'è il rischio per il ricercatore di perdere le osservazioni. In secondo luogo, il ricercatore può focalizzare l'attenzione su un particolare evento, perdendo di vista cose che sono altrettanto importanti ma non riconosciute in quel momento.

— Registrazione video.
Questa tecnica libera l'osservatore dal prendere note al momento e permette di rivedere gli eventi successivamente. Uno svantaggio delle registrazioni video è che il comportamento delle persone riprese potrà essere in qualche misura influenzato dalla ripresa video. Questo problema può essere attenuato mettendo la telecamera in un punto fisso e poco enfatizzato. Tuttavia, questo significa che gli eventi solo in linea con la telecamera potranno essere registrati, limitando la gamma di
eventuali osservazioni.
— Fotografie e manufatti.
Le fotografie sono un buon modo di raccogliere dati osservabili di fenomeni. Per esempio, le fotografie di edifici, quartieri, abbigliamento e altro. I manufatti sono oggetti che ci informano sul fenomeno oggetto di studio per il loro significato metaforico rispetto ai fenomeni. Potrebbe ad esempio essere molto efficace fotografare i cimeli nella ricerca storica o la particolare architettura di un edificio aziendale nella ricerca sulla cultura organizzativa.
— Documentazione.
Una vasta gamma di materiali scritti possono potenzialmente dare informazioni di tipo qualitativo. Essi possono essere particolarmente utili nel cercare di capire la **filosofia di un'organizzazione** così come può essere necessario nella ricerca-azione e nei casi di studio. La documentazione può essere composta da documenti politici, dichiarazioni di missione, relazioni annuali, verbali o riunioni, codici di condotta, bacheche, etc.
2.4« Il trattamento dati nella ricerca qualitativa
Gli intervistatori possono scegliere se prendere appunti durante l'intervista o registrare l'intervista. La seconda opzione è preferibile per una serie di motivi. L'intervistatore può concentrarsi sull'inter- vistato e non è distratto dallo scrivere. Nel prendere appunti vi è il rischio che l'intervistatore tenda a trattenere principalmente le osservazioni che hanno un senso immediato o appaiono pertinenti. La registrazione assicura che l'intera intervista venga memorizzata e fornisce dati completi per le analisi in modo tale che degli spunti persi la prima volta possano essere riconosciuti quando si riascolta la registrazione.
Trascrivere i dati qualitativi
La trascrizione è la procedura per produrre una versione scritta del colloquio. La trascrizione è un processo che richiede tempo. La stima del tempo necessario per trascrivere le interviste è di circa cinque volte il tempo dell'intervista. Ciò produce anche un lungo testo scritto. Può **non essere essenziale** trascrivere ogni intervista. È possi
bile utilizzare una tecnica nota come analisi della registrazione o sequenza, che significa prendere appunti da una riproduzione del colloquio registrato. Una volta che il ricercatore prende familiarità con i messaggi chiave che emergono dall'analisi dei dati, l'analisi diretta della sequenza di registrazione può essere possibile.
Una buona qualità di trascrizione non è semplicemente il trasferimento di parole dal nastro alla pagina. Quando le persone sono in una conversazione solo una parte del messaggio viene comunicato con le parole effettivamente utilizzate. Un'altra parte è trasmessa nel modo in cui si parla. Tono e inflessione sono buoni indicatori di un'intera gamma di sentimenti e significati. Quando si fa la trascrizione, si dovrebbe trascrivere in qualche modo anche queste informazioni e significati non verbali utilizzando segni convenzionali prefissati.
Un'altra procedura adottata a volte, quando le interviste sono utilizzate nella ricerca qualitativa, è la costante **analisi comparativa.** Si tratta di un processo per cui i dati raccolti e

le analisi dei dati si verificano in modo continuativo. Il ricercatore conduce la prima intervista; l'intervista è trascritta e analizzata e le eventuali considerazioni analitiche interessanti sono incorporate nel colloquio successivo. Quando si utilizza questa procedura è del tutto possibile che i colloqui iniziali in progetti di ricerca siano molto diversi da quelli successivi.

L'analisi dei dati qualitativi

L'analisi dei dati in un progetto di ricerca prevede che si riassumano i dati raccolti e si presentino le caratteristiche più importanti. Nella ricerca quantitativa l'analisi tratta i fenomeni in termini di **frequenze di variabili, differenze tra le variabili, mentre** i **test** statistici consentono di stimare l'importanza dei risultati e la probabilità che essi non si siano verificati per caso. Al termine dell'analisi, non solo abbiamo una massa di risultati, ma abbiamo anche quella che potremmo chiamare una **mappa dei risultati** più importanti.

Anche nella ricerca qualitativa si è sicuramente interessati a scoprire il quadro generale, ma si utilizzano tecniche diverse per definirlo. Cosi come accade nella ricerca quantitativa, ci possono essere alcuni dati interessanti da misurare, ma per la maggior parte dei casi si è interessati all'utilizzo dei dati per descrivere il fenomeno e per capirlo.

Il processo di base di analisi dei vari dati quantitativi è lo stesso. Si comincia, mediante l'etichettatura o la codifica di ogni elemento di informazione in modo da poter riconoscere le differenze e le similitudini tra le varie voci.

Le risposte provenienti da tutti i questionari possono essere inserite in un computer e il ricercatore può facilmente contare quante persone hanno risposto alla domanda in un determinato modo, quante persone, ad esempio, sono andate in un centro ospedaliero perché si sentivano male, quante invece vi siano recate per uno screening e così via.

La codifica dei dati qualitativi richiede tecniche differenti. Se, ad esempio, il ricercatore ha utilizzato un approccio qualitativo per esplorare le aspettative verso il centro ospedaliero da parte dei pazienti, avrà una trascrizione dell'intervista con ogni paziente, non un questionario. Il ricercatore legge la trascrizione e a un certo punto fa delle ipotesi sul motivo per cui l'intervistato ha effettuato l'ultima visita al centro ospedaliero.

Il ricercatore qualitativo non ha un **sistema di precodifica,** ha bisogno di un metodo di identificazione ed etichettatura (codifica) dei dati che appaiono nel testo di una trascrizione in modo che tutti i dati in un'intervista possano essere confrontati con i dati raccolti da altri intervistati. Ciò richiede un processo chiamato **"analisi dei contenuti ";** la procedura di base è descritta di seguito.

La procedura è la stessa sia che i dati qualitativi siano stati raccolti attraverso interviste, focus group, sia attraverso l'osservazione o l'analisi documentale in quanto in ogni caso ci si occupa dell'analisi di un testo.

L'analisi del contenuto

L'analisi del contenuto è una procedura per la **categorizzazione** dei dati verbali o comportamentali, ai fini della **classificazione,** del rias**sunto** e della **tabulazione.** Il contenuto può essere analizzato su due livelli. Il livello base di analisi è una relazione descrittiva dei dati: si riporta ciò che è stato effettivamente detto senza presumere nulla. Alcuni testi si riferiscono a questo come il **livello manifesto.** Il più alto livello di analisi è invece interpretativo; esso si preoccupa di cosa si intenda attraverso la risposta, ciò che è stato dedotto o implicitamente aftermato. A volte l'interpretazione è chiamata 'analisi del **livello latente .**

L’analisi del contenuto comporta dei dati di codifica e classificazione.
Alcuni autori la definiscono come un **processo di categorizzazione o indicizzazione.**
L’idea di base è quella di estrarre dalle trascrizioni dati informativi e in qualche modo di rivelare i messaggi chiave nascosti nella massa dati di ogni intervista.
La **procedura di indicizzazione** prevede una serie di passi. Questi sono elencati come segue:
Prendere una copia della trascrizione e leggerne il contenuto. Quando vedete qualcosa che contiene informazioni apparentemente interessanti o pertinenti, fare una breve nota a margine circa la natura delle informazioni notate (affermazioni, domande, implicite considerazioni, fonte diretta o indiretta, dati di contesto etc.).
Leggete le note a margine e fate una lista dei diversi tipi di informazioni che avete trovato. Se la trascrizione è stata fatta usando un computer, un modo più rapido per farlo sarà quello di evidenziare ogni nota a margine dei dati, copiarla e incollarla in una lista (assicurarsi di mantenere una copia originale della trascrizione dell’intero nel file).
Fare quindi un elenco di note tratte dal testo. Leggere l’elenco di elementi e di dati e categorizzare ogni voce in una categoria di contenuto. Troverete alcune categorie somiglianti a causa di diverse tipologie di dati che si riferiscono allo stesso argomento. Tuttavia, in questa fase è bene non limitarsi nella definizione delle categorie; il numero delle categorie può essere agevolmente ridotto in seguito.
Ora date un’occhiata alla lista delle categorie che avete identificato dalla trascrizione e valutate se alcune delle categorie possono essere accorpate in qualche modo. Se è così, si potrebbe elencarle come “categorie principali’’ mentre le categorie che hanno meno accorpamenti si possono definire come “categorie minori ”. Alcuni libri di testo fanno riferimento a queste categorie principali come “temi ’.
Compilate l’elenco delle categorie minori e maggiori di dati. Nel farlo, confrontare le varie categorie. Può darsi che si cambi idea su alcune delle categorie minori. Quando si inizia a sviluppare "la mappa si può percepire alcuni elementi dei dati in modo diverso e vedere come si raccordino meglio in una categoria alternativa. A volte, un elemento sembra appartenere a due categorie. Se è così, collocatelo in entrambe le categorie.
Passate alla trascrizione successiva e ripetete il processo dalle fasi 1-5. Procedendo nelle varie trascrizioni si continuerà a identificare nuove categorie di informazioni, ma accadrà sempre più frequentemente di immettere i dati nelle categorie precedentemente individuate. Alla fine si esauriranno le nuove categorie e scoprirete che tutti gli elementi pertinenti e interessanti possono essere ospitati nelle categorie esistenti. In questa fase alcuni ricercatori differenziano graficamente le loro categorie (ad esempio attraverso un codice colore) e usano una penna evidenziatore di colore diverso per ogni categoria nelle trascrizioni. Questa è una buona tecnica per rendere più facile il riconoscimento dei dati al momento di rivedere le trascrizioni in una fase successiva. Tuttavia, occorre essere consapevoli del fatto che si può cambiare idea in seguito su un elemento di dati e si può considerare di spostarlo in una diversa categoria. E bene sempre conservare una copia pulita della trascrizione in modo che si possa intervenire con una penna di colore diverso.
Raccogliete insieme tutti gli estratti delle varie interviste che avete messo in una stessa categoria. Esaminate ciascuno degli estratti, a sua volta. Verificate se continuano ad apparirvi come appartenenti alla stessa categoria.
Quando tutti i dati relativi alle trascrizioni sono stati ordinati in categorie minori e maggiori, rivedete i dati contenuti in ogni categoria. Quando si esaminano i dati all’interno del sistema

di categorizzazione che si sono sviluppati si può decidere di spostare alcuni elementi dei dati da una categoria all'altra. Oppure si può decidere che le informazioni siano nella giusta categoria. Talora può sembrare di aver trovato il "posto giusto'' ma i termini utilizzati per descrivere il nome o la categoria sono imprecisi (potreste precisare ulteriormente il nome della categoria).
Dopo aver definito tutte le categorie e avere avuto la sicurezza che tutti i dati sono nella giusta categoria, guardate la gamma di categorie per vedere se due o più categorie sembrano essere sovrapponibili. In tal caso esse possono costituire un tema importante nella vostra ricerca.
Riprendete le copie originali delle trascrizioni, quelle in cui avete fatto le note iniziali a margine. Guardate tutti i testi che non avete evidenziato precedentemente. Ora che avete evidenziato i temi, che le principali categorie e categorie minori sono ben ordinate, valutate se qualcuno dei dati precedentemente esclusi sia rilevante e debba essere incluso nella analisi.
Questo processo può apparire complicato in un primo momento, Sembra quasi che il ricercatore qualitativo continui a cambiare idea sui dati e abbia difficoltà a decidere quali dati selezionare e dove. In una certa misura questo è vero. Il processo di analisi del contenuto **comporta continuamente il fatto di rivisitare i dati e rivedere la** loro classificazione fino a quando il ricercatore è sicuro che i temi e le categorie utilizzate per sintetizzare e descrivere i risultati siano un riflesso veritiero e accurato dei dati.
Esistono una serie di **software di supporto** per l'analisi qualitativa dei dati come **ATLAS/ti, NVivo, TSI e altri.**
L'analisi della registrazione
E consigliabile, se possibile, analizzare il materiale qualitativo mediante registrazioni dei dati trascritti. Se le trascrizioni delle interviste registrate non sono disponibili è possibile effettuare le analisi sulla traccia in memoria. Si impiega meno tempo rispetto all'analisi della trascrizione scritta, ma si hanno una serie di svantaggi. La procedura è aperta a equivoci del ricercatore come precedentemente affermato. Questo può compromettere la precisione dei dati e quindi l'affidabilità e la validità.
Presentare i risultati della ricerca qualitativa
I dati qualitativi sono soggettivi, interpretativi, descrittivi, e può essere difficile sapere dove e come iniziare. Un buon punto di partenza è quello di esaminare i temi e le categorie emersi e utilizzare questi per la sezione risultati del rapporto di ricerca.
Questa struttura può essere riportata all'inizio sotto forma di indice. I temi sono poi presentati in sezioni con le categorie come sottosezioni. Ulteriori "prove'' a supporto dei risultati vengono fornite utilizzando citazioni dirette da parte degli intervistati.
Citazioni chiave vengono selezionate per illustrare il significato dei dati.
Una serie di citazioni dovrebbero essere selezionate dal testo acquisito per illustrare caratteristiche come: la forza di una determinata opinione rilevata, le somiglianze tra gli intervistati, differenze tra gli intervistati, ampiezza delle idee.
Collegamenti tra le categorie dovrebbero essere fatti per dimostrare come determinati temi siano emersi e come le conclusioni siano state tratte. Molte delle citazioni **parlano da sole ",** come esempi di livello manifesto di analisi, di ciò che le persone effettivamente hanno detto. Tuttavia, come già detto, alcune analisi dei dati sono effettuate a livello latente o interpretativo, il che significa estrarre significati da ciò che è stato detto.
Alcuni dati qualitativi possono essere trattati in modo quantitativo.

Se ad esempio l'idea appare nei dati di frequente, può essere possibile misurare la frequenza con cui appare. Nell'esempio del servizio di assistenza per adolescenti era possibile dire quanti intervistati avevano identificato la salute sessuale come un problema di salute fisica e quanti come un tema di salute mentale. Può essere auspicabile, per presentare alcuni dei risultati quantitativamente, l'utilizzo di tabelle e figure. Utilizzare tecniche sia qualitative che quantitative per l'analisi dei dati può rafforzare l'analisi complessiva.
Lo scopo di questo capitolo è quello di fornire un'introduzione alla ricerca qualitativa per consentire ai lettori senza alcuna conoscenza di capire, a un livello di base, come la ricerca qualitativa venga svolta. Il capitolo è concepito come punto di partenza per coloro che affrontano la ricerca qualitativa, ma ulteriori approfondimenti sono necessari per capire più a fondo queste complessità.

Risposte agli esercizi

Esercizio N. i

Una ricerca quantitativa. Per confrontare l'efficacia dei due farmaci vi è bisogno di una misurazione.
Una ricerca qualitativa. Lo studio si propone di esplorare il ruolo del gestore e si tratta quindi di descrivere un fenomeno. Il fatto che lo studio sia condotto in soli quattro situazioni conferma l'ipotesi di uno studio in profondità.
Lo studio descrittivo di un'esperienza suggerisce un approccio qualitativo. Inoltre, la difficoltà nel trovare un campione consistente potrebbe ulteriormente favorire questa ipotesi.
Un'indagine nazionale suggerisce uno studio su larga scala. I dati potrebbero essere raccolti con metodo quantitativo attraverso un questionario.

Esercizio N. 2.

Una ricerca fenomenologica; lo studio si propone di esplorare e descrivere un fenomeno.
Una ricerca etnografica; lo studio deve cercare di comprendere le credenze e le pratiche di una cultura etnica in un nuovo territorio.
Grounded theory; se infatti riusciamo a capire e descrivere che cosa significa in realtà la difesa sanitaria primaria, la nuova conoscenza può essere incorporata in pratiche e politiche.
Case study; il policlinico è un "caso , un'unità di studio.

Esercizio N. 3

Il feedback non è possibile perché dipende dall'esempio scelto dal singolo lettore.

ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE MEDIATICA

Comunicazione e contesto psicosociale

Comunicazione virtuale, identità e organizzazioni
Un importante aspetto che caratterizza l'attuale conoscenza sociale è l'instabilità nelle categorie di analisi per identificare, nominare e comprendere i processi che si stanno svolgendo in tutto il mondo e che stanno avendo un impatto importante sulla vita quotidiana di tutti gli esseri umani. Attualmente si dibatte su temi come la modernità riflessiva, l'ipermodernità, la postmodernità, la tarda modernità, e anche la modernità "liquida" (Bauman, 2003).
Stiamo vivendo, nel complesso, dei tempi che riflettono una crisi di istituzioni, di referenti strutturali e culturali che avevano, in passato, fornito un'identità apparentemente stabile al contesto psicosociale.
La trasformazione delle strutture produttive mondiali, basato su esponenziali innovazioni scientifiche nell'elettronica, nelle telecomunicazioni, nelle nanotecnologie e nella biotecnologia, hanno modificato le strutture dei processi produttivi in modo profondo.
La crisi finanziaria degli anni Settanta e la crescente competizione tra gli Stati Uniti, l'Unione Europea e Giappone, insieme all'emergere dei paesi asiatici e, in particolare, la fine della Guerra Fredda, sono fattori che hanno giocato un ruolo importante nel realizzare tali modifiche.
In questa trasformazione sociale, i referenti culturali che sono stati, sino a prima, ampiamente utilizzati per garantire un senso comune alla vita individuale, si sono indeboliti. I referenti culturali contenuti in istituzioni come la famiglia e gli stati nazionali sono stati trasformati, e tali trasformazioni sono, simultaneamente, causa di incertezza psicosociale.
L'intensificazione della separazione tra il mondo esteriore e interiore delle persone — sostenuta dalla tecnologia operativa come valore identitario — include la modifica delle mappe cognitive ed emotive che hanno precedentemente permesso alle persone di dare un senso *comune e integrato,* quindi rassicurante, alle proprie esperienze e rappresentazioni sociali.
Ci chiediamo quindi: qual è l'impatto di queste modificazioni sulle identità individuali, sulle relazioni intersoggettive, e sulla possibilità di agire come gruppi e come organizzazioni nelle condizioni attuali?
Il carattere polisemico del concetto di identità ha reso la situazione difficile e complessa. Nel regno delle scienze sociali, ci troviamo noi stessi di fronte a una sorta di ventaglio concettuale che spazia da quelle concettualizzazioni che enfatizzano il carattere stabile di 'identità" a quelle posizioni che rifiutano il concetto di identità, scegliendo di usare quello più flessibile di "identificazione temporanea" rispetto ai mutevoli contesti valoriali psicosociali.
Touraine (2007) e Wieviorka (2007) sottolineano l'emergere di due tipi di individualismo: un primo individualismo unidimensionale, edonista e consumista e un secondo individualismo, orientato verso una soggettivazione coerente.
Potremmo dire che il **primo individualismo** è caratterizzato da evasione e indifferenza; si alimenta di marchi commerciali, di legami emotivi impersonali di mercato e consente agli individui di prendere una distanza dalla realtà, anche attraverso un uso autoreferenziale della

tecnologia digitale come evasione dalla complessità. Il mondo virtuale, il mondo dell'immagine e dell'intrattenimento, viaggia in parallelo con il vuoto esistenziale, così come la tossicodipendenza. «È un individualismo che rifiuta di proiettarsi nel tempo, sia passato che futuro. Il presente e il tempo istantaneo sono perseguiti molto più della preparazione al futuro» (Wieviorka, 2007).

L'altro individualismo è, al contrario, un processo di soggettivazione in cui le persone cercano di creare la propria esistenza; chiedono che venga riconosciuto il diritto e la singolarità, ma proprio per questo motivo, sono consapevoli della necessità di rispettare sia i diritti che le singolarità degli altri. Per confermare questo, gruppi e movimenti in tutto il mondo, come il movimento ambientalista o World Social Forum, stanno cercando profonde trasformazioni di civiltà. Ci sono anche gruppi (vedi anche il recente movimento di Greta Thunberg, in Svezia) che stanno tentando di creare stili di vita più alternativi rispettosi dell'ambiente, più amichevoli, e si stanno sforzando di realizzare una trasformazione sociale, sia dal basso che dall'interno, del dominio culturale consumista edonista, tipico del primo tipo di individualismo (Sanchez e Almeida, 2005).

In questo scenario globale anche la psicologia delle organizzazioni, negli ultimi decenni, sta cambiando, spesso stretta tra ricerca di supporto all'identità dei lavoratori e la giustificazione di condizioni di lavoro che paiono divenire vessatorie in nome della priorità del profitto della produzione (Biggio, 2016).

Lo scenario organizzativo degli ultimi anni

Negli ultimi decenni le organizzazioni hanno dovuto confrontarsi con mercati dinamici, caratterizzati da specializzazione del lavoro, processi di outsourcing, *just in time*, produzione distribuita, etc. Anche se le imprese cooperative e sociali lavorano in un ambiente più stabile, i modelli di rete dei loro fornitori sono divenuti comunque più complessi. In questo scenario, non fanno eccezione nemmeno i servizi sociali intesi in senso più ampio, che hanno esternalizzato i loro servizi non primari, e infine, iperspecializzato le loro attività principali come servizi infermieristici, medici o di ristorazione.

Al fine di stimolare il coordinamento in un ambiente complesso, vengono implementate soluzioni innovative di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), mentre i processi di comunicazione sono continuamente riprogettati. Descriveremo alcuni processi di coordinamento e comunicazione organizzativa e il modo in cui le ICT e i sistemi informativi (IS) potrebbero sostenere questi processi. Infine, si sostiene che ICT e IS non sono attività neutrali nelle organizzazioni, ma sono strettamente correlati ai processi di coordinamento e ai modelli di comportamento contenuti all'interno del paradigma digitale e della comunicazione mass mediatica stessa.

Il coordinamento organizzativo

Il coordinamento organizzativo e dei processi di comunicazione è costantemente aumentato a qualsiasi livello dell'organizzazione: tecnica, gestionale e istituzionale (Norman, 1986).

I processi di coordinamento sono un problema organizzativo piuttosto complesso e, secondo alcuni approcci teorici, possono essere visti come dipendenti da:

— la strategia d'informazione adottata all'interno dell'organizzazione: anarchia dell'informazione, gerarchia, feudalesimo e federalismo dell'informazione (Davenport, 1998);

— i tipi di tecnologia di produzione adottati all'interno dell'organizzazione (Woodward, 1965).

Secondo la teoria dell'informazione organizzativa descritta da Davenport (1998) i processi

di coordinamento e comunicazione dovrebbero essere modellati secondo la strategia di informazione adottata dall'azienda. In particolare, si descrivono quattro diversi modelli, che rappresentano sia il modo in cui le informazioni dovrebbero essere organizzate, sia il modo in cui i processi di comunicazione dovrebbero essere progettati:

Anarchia dell'informazione: ogni lavoratore gestisce le sue informazioni personali e le reti di canali di comunicazione. La dimensione della rete di comunicazione dipende dalla capacità e dall'atteggiamento di ogni singolo agente di gestire le relazioni e comunicare con colleghi, clienti, fornitori, etc.

Gerarchia delle informazioni: i lavoratori adattano i loro processi di comunicazione ai canali di comunicazione che
sono organizzati scientificamente dal gestore. Solitamente si tratta di canali verticali, che consentono il duplice processo di comunicazione dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto.

Feudalesimo dell'informazione: i lavoratori condividono le conoscenze all'interno di ogni singola unità, gruppo di lavoro o comunità. I canali di comunicazione sono organizzati e gestiti all'interno di ogni singolo gruppo isolatamente e non esistono canali di comunicazione ufficiali tra le varie unità.

Federalismo dell'informazione: i canali di comunicazione personalizzati e informali, sviluppati all'interno di ogni singola unità, sono affiancati ai processi formali di comunicazione gestiti all'interno dell'azienda.

In un'organizzazione complessa, i quattro modelli di strategia informativa vengono spesso mescolati per soddisfare tutte le esigenze organizzative. Inoltre, come sostengono importanti autori, la cultura antropologica delle persone che costituiscono le organizzazioni, può privilegiare alcune modalità (Morgan, 1986). Sembra facilmente costatabile, ad esempio, che **la cultura italiana** si muova con un baricentro oscillante tra anarchia dell'informazione (punto *a) e* quella del feudalesimo della informazione (punto c) rendendo più difficile la gestione sistematica rappresentata dal federalismo della informazione (punto *d).*

Attraverso un'analisi empirica delle imprese di produzione inglesi, Woodward (1965) ha scoperto che i processi di coordinamento e comunicazione potrebbero cambiare in base al tipo di modello di produzione (chiamato "tecnologia" nella letteratura organizzativa) sviluppato all'interno dell'azienda.

A questo proposito Thompson (1967) ha raffigurando i seguenti modelli:

Lunghe catene di tecnologie comunicative collegate: implicano un'interdipendenza seriale tra le singole fasi di produzione. Queste sono analizzate e organizzate scientificamente se si vuole che i processi di comunicazione mantengano l'efficienza delle fasi di produzione. Questo **ad esempio è il caso** delle grandi aziende di comunicazione che prevedono l'allineamento costante tra tutte le sue parti, dai clienti che chiamano i *cali center,* alla rete che gestisce il flusso di dati, alle amministrazioni e al marketing che compongono le tariffazioni e stabiliscono la compatibilità con l'equilibrio economico complessivo.

Tecnologie mediate: consentono alle persone di comunicare per condividere opinioni, negoziare e raggiungere un accordo comune. La tecnologia ha il ruolo di mediatore tra gli individui e la sua infrastruttura dovrebbe essere molto facile da capire e utilizzare, quindi comprensibile e standardizzata. Questo ad **esempio è il caso** delle reti *intranet* utilizzate nelle grandi aziende per raccogliere indagini sul clima o le opinioni dei dipendenti sulla fruibilità delle procedure operative.

Tecnologia intensiva: i lavoratori devono utilizzare vari canali di comunicazione, in base

alle loro esigenze emergenti. L'obiettivo è raggiungere opinioni, idee, informazioni e desideri condivisi nuovi e innovativi in un modo non predefinito, in genere sviluppato da team work o comunità di pratica. Questo **ad esempio è il caso** di organizzazioni ad innovazione continua sia di prodotto che di mercato, come le aziende di produzione di telefonia mobile o di software specializzato.
Galbraith (1967) sostiene che la complessità, l'asimmetria delle informazioni, l'incertezza e le forti interdipendenze tra le unità costringono le organizzazioni a elaborare informazioni coordinando le loro attività. Insieme, la strategia dell'informazione e la complessità tecnica della produzione determinano la complessità strutturale dell'impresa e cambiano i tipi di processi di comunicazione. Questo, ad esempio, è il caso di aziende complesse come le multinazionali dell'informatica (Apple, Google, etc.) le quali devono gestire la complessità innovando il più rapidamente possibile i dati dell'innovazione tecnologica e quelli del marketing.

Sistemi informatici

Per lungo tempo, molte risorse organizzative, in termini di tempo e denaro, sono state investite in soluzioni ICT e sistemi informativi (IS), che hanno mirato a gestire efficacemente ed efficientemente i processi di comunicazione all'interno delle e attraverso le unità organizzative.
Gli IS sono stati considerati come una variabile neutrale all'interno dell'azienda e come uno strumento deterministico che dirige le azioni umane. Per esempio, IS e ICT facilitano la comunicazione sincrona e asincrona quando non c'è vicinanza fisica abilitando la condivisione delle conoscenze tra le unità organizzative, semplificano inoltre alcuni processi decisionali gestionali, favoriscono lo scambio elettronico di dati tra aziende.
La tipica architettura IS, descritta da (Davenport & Prusak, 1997), è un sistema centralizzato, composto dai seguenti elementi che rendono possibili i vari processi di comunicazione:
l'Enterprise Knowledge Portai (EKP), che fornisce un punto di accesso unico alla conoscenza aziendale, con servizi personalizzati. Questa è spesso un'interfaccia web che garantisce, attraverso processi di autenticazione, la creazione di canali di comunicazione personalizzati all'interno dell'azienda;
Le **Applicazioni groupware,** come chat, forum, gruppi di discussione, e-mail, ecc., che consentono interazioni sociali all'interno di gruppi di lavoro e tra unità organizzative;
I sistemi di gestione del flusso di lavoro, che consentono agli utenti di modellare i processi di comunicazione e produzione (ad esempio, la comunicazione in tempo reale delle richieste di prodotto).
L'alto livello di comunicazione informale, che la tecnologia può sostenere, se gestita in maniera partecipativa, potrebbe contribuire a far sentire gli impiegati come membri centrali dell'organizzazione. Diverse architetture IS e soluzioni ICT possono sostenere un particolare modello di strategia d'informazione e un tipo di tecnologia di produzione piuttosto che un'altra; ad esempio, i sistemi di gestione del flusso di lavoro possono sostenere la gerar**chia delle informazioni e le tecnologie a lungo collegamento,** mentre le applicazioni di gruppo di solito favoriscono il feudalismo nella strategia di informazione e nella articolata tecnologia di produzione.

Teorie sulla struttura organizzativa

Ciò che è stato detto finora non rappresenta la descrizione di un fenomeno tecnologico neutrale" e "oggettivo". Autori come Child (1972) e Perrow (1977) considerano le tecnologie ICT e IS come dipendenti da fattori economici e sociali. Weick (1995) sostiene

che le tecnologie sono sistemi causali e talora indipendenti dalla razionalità organizzativa, implementati in un ambiente molto complesso; quindi è impossibile prevederne effetti positivi o negativi. Le teorie della strutturazione, basate su sulla cultura organizzativa (Giddens, 1991), mostrano che le tecnologie e le strutture sociali (come i modelli organizzativi di fatto) sono fortemente correlate e interdipendenti. Secondo queste teorie, esistono forti relazioni e interdipendenze tra le **azioni** umane, i **ruoli istituzionali** (il modello organizzati**vo de facto) e l'architettura tecnologica dei sistemi di Knowledge Management** applicati all'interno dell'azienda.
In particolare, il design della tecnologia potrebbe essere fortemente influenzato dai ruoli istituzionali e dalle caratteristiche organizzative. La sua introduzione obbliga le persone a cercare di capire i processi progettati nel sistema e spesso a cambiare le loro attività tradizionali.
Se i tradizionali processi di lavoro e comunicazione sono troppo diversi da quelli incorporati nellìS, le persone **tendono a disertare** i sistemi ICT e continuano a utilizzare i processi di comunicazione come facevano prima, mantenendo così un ambiente stabile e conservativo (questo accade spesso nelle pubbliche amministrazioni, come avvenne ad esempio per l'introduzione della legge 104/92 sull'autocertificazione, legge rifiutata dagli impiegati e introdotta d'autorità, stabilendo sanzioni per coloro che erano refrattari alla sua utilizzazione. O come avviene ora a fronte della resistenza di alcuni servizi di cali center a connettersi direttamente con i flussi decisionali interni all'azienda).
Uno dei fattori critici per l'efficace realizzazione di questi processi è la **flessibilità interpretativa** e la facilità di utilizzazione che esiste. In altre parole, la scelta di cambiare canale di comunicazione oppure di rifiutare il nuovo sistema ICT dipende fortemente dalla capacità dei lavoratori di comprendere i processi ICT e IS. Spesso i lavoratori interpretano e adottano la tecnologia in un modo che non è prevedibile in anticipo; quindi dovrebbero essere fatte delle previsioni di fruibilità del supporto tecnologico in fase di progettazione attraverso la ricerca organizzativa.
Per concludere, da quanto detto deriva che IS, ICT e altre tecnologie di comunicazione, introdotte all'interno di un'azienda, dipendono dalla strategia d'informazione dell'azienda e dal tipo di tecnologia di produzione che è stata sviluppata. Inoltre, il design di queste tecnologie è a sua volta influenzato dalla struttura organizzativa e allo stesso tempo dagli utenti. I loro effetti non possono essere chiaramente prevedibili, dipendono dalla capacità dei lavoratori di comprendere la tecnologia e di adottarla/adattarla per le proprie esigenze aziendali, dalla capacità dei responsabili di progettare sistemi di facile assimilazione ed infine dalla politica di trasparenza della azienda stessa.

Processi di comunicazione

Come spiegato nei paragrafi precedenti, oggi la **comunicazione è diventata uno dei beni più importanti** nelle organizzazioni. Questo perché le organizzazioni non possono essere considerate solo "contenitori'' di individui con obiettivi comuni, ma devono essere considerati come contesti sociali in evoluzione in cui le persone reali affrontano varie situazioni e problemi. Pertanto, la comunicazione è il mezzo che esse possiedono per comprendere e adattarsi alle dinamiche di questi ambienti in cambiamento. Esistono varie teorie della comunicazione nelle organizzazioni che possono aiutarci a comprendere il fenomeno.

Teorie classiche di comunicazione organizzativa

La disciplina che studia le relazioni tra processi comunicativi e contesti organizzativi è

chiamata “comunicazione organizzativa ; ha il duplice scopo di:
— comprendere i processi comunicativi che modellano le organizzazioni;
— capire come la vita organizzativa influenzi la forma e il contenuto degli atti comunicativi degli individui che interagiscono al suo interno.
Putnam (1996) individua tre domande fondamentali a cui la comunicazione organizzativa cerca di rispondere:
I processi comunicativi **dipendono dal tipo di organizzazione o, viceversa,** quest’ultima dipende dai processi comunicativi?
I flussi comunicazionali **seguono la direzione della gerarchia organizzativa** o questi flussi influenzano la struttura e i flussi di lavoro dell’organizzazione?
La comunicazione è un **elemento centrale nella creazione dell’identità** di un’organizzazione o è semplicemente uno strumento funzionale?
In questo capitolo analizzeremo la dimensione interna della comunicazione organizzativa.
La letteratura in questa disciplina ha classificato la comunicazione secondo criteri diversi che cercheremo di riassumere molto brevemente:
livello di formalità;
direzione dei flussi informativi;
contenuto dei messaggi;
funzione che svolge;
scopo.
La prima tipologia distingue tra comunicazione **formale e rigidità,** precisione e autorità, che segue schemi predefiniti e comunicazione informale, flessibile, personale e priva di etichette.
La tipologia basata sui **flussi informativi** è più articolata, in quanto include la comunicazione verticale (dall’alto verso il basso, dal top management alla base e dal basso verso l’alto, dalla base al top management), **orizzontale** (tra individui che occupano lo stesso posizioni nella gerarchia) e **trasversale** (o cross-channel, che è simile a quello orizzontale nel carattere ma coinvolge parti più ampie dell’organizzazione, ovvero membri che lavorano per unità diverse).
La tipologia basata sul **contenuto dei messaggi** individua messaggi politici (relativi a strategie, comportamenti corretti, etc.), messaggi di base (informazioni per il buon funzionamento dell’organizzazione) e messaggi relativi all’immagine (definizione dello stile dell’organizzazione).
La tipologia basata sulla **funzione della comunicazione** vede la comunicazione come deputata a garantire il corretto funzionamento dei “macchinari organizzativi, la comunicazione **informativa** come responsabile della visibilità dell’impresa, con i suoi prodotti e servizi, la comunicazione **creativa** come quella che garantisce la promozione di cambiamenti e progressi e, infine, la comunicazione **formativa** come quella con la funzione di stabilire un senso di appartenenza attraverso presentazioni, incontri, feste ecc.
L'ultima tipologia, basata sulle **finalità,** include messaggi per informare, creare coinvolgimento e vendere prodotti e servizi.
Le tipologie appena presentate si sovrappongono sotto molti aspetti e questo non è un caso; una cosa che hanno sicuramente in comune è che descrivono i processi di comunicazione che avvengono all’interno di un’organizzazione. Raggiungono questo obiettivo partendo da diverse prospettive e prendendo di mira vari aspetti ma si concentrano molto *più sulla comunicazione stessa che sull’interazione* di quest’ultima con la realtà organizzativa e i suoi suoi attori (Putnam et al., 1996).

Poiché l'obiettivo principale di questo capitolo è inquadrare la comunicazione organizzativa nelle complesse interrelazioni tra processi di comunicazione, struttura organizzativa e tecnologie, troviamo **insoddisfacenti** le soluzioni offerte dalle **teorie classiche della comunicazione** organizzativa.
In altri termini, il nostro obiettivo è analizzare se le modifiche nei processi di comunicazione indotte dall'implementazione di un sistema informativo per la gestione dei dati (sviluppate secondo una strategia di informazione manageriale e coerenti con la tecnologia di produzione dell'impresa) producano la creazione di nuovi oggetti e pratiche o una nuova realtà organizzativa (Geertz, 1973). Le classificazioni tradizionali presentano aspetti diversi dei processi di comunicazione, ma la maggior parte delle volte questi sono presenti simultaneamente nella vita organizzativa e sono mescolati, quindi **non sono in grado di spiegare** adeguatamente queste dinamiche.
Per analizzare adeguatamente questi cambiamenti, è più utile una classificazione ancorata alla tradizione filosofica.
La logica è quella di caratterizzare i diversi **"atteggiamenti''** che gli attori sociali, all'interno di un'organizzazione, possono assumere **rispetto ai processi di comunicazione.**
Infine, questa classificazione riflette la necessità di comprendere le **interdipendenze** tra struttura organizzativa, attori e sistemi di informazione, tipicamente descritti dalle teorie di strutturazione.

1.5. Comunicazione organizzativa psicologica e antropologica

Le radici nella tradizione filosofica, specialmente neH'episternologia e nella filosofia analitica del diritto sono ben consolidate. In quest'ultimo ambito, una netta distinzione tra discorso **normativo** e **descrittivo** è stata tradizionalmente tracciata. Questa stessa distinzione può essere tradotta in termini più generali nella comunicazione organizzativa. In entrambe le tradizioni è stato aggiunto un terzo elemento, vale a dire il **costruttivismo,** che presenta nuove caratteristiche peculiari.
Facendo affidamento sulle classificazioni precedentemente proposte possiamo distinguere almeno tre diversi tipi di comunicazione; la tipologia è pensata per indirizzare in modo specifico il ruolo svolto dai processi di comunicazione **nel** dare **significato** e **ruolo** all'atteggiamento degli attori sociali coinvolti e la realtà sociale in cui sono immersi.
Sotto questa prospettiva, gli **effetti della comunicazione sulla realtà organizzativa** diventano il vero fulcro dell'analisi.
Questi tre tipi di processi di comunicazione sono: normativi, descrittivi e costruttivi.

Processi normativi

La comunicazione è unidirezionale, cioè diretta dal "top" (il management) dell'organizzazione fino agli operai e possiede delle caratteristiche peculiari, essendo costituita da regole formali che devono essere chiare, precise e rigide. In questo caso lo scopo della comunicazione è quello di fornire una lista di requisiti da soddisfare; in un certo senso si presuppone che la conoscenza di ciò che è giusto sia posseduta **solo dal top management,** che diventa una sorta di **guida** per gli altri membri delle organizzazioni. Nella visione normativa, la funzione della comunicazione è quella di dare indicazioni e prescrizioni e trasmettere una scala di valutazione (Wrenn 2001). La comunicazione è vista come portatrice del giudizio su ciò che è giusto o sbagliato, buono o cattivo.

Processi descrittivi

I processi di comunicazione sono bidirezionali; invece di imporre regole finalizzate al funzionamento ideale dell'organizzazione, la direzione cerca di capire quali sono i processi

reali in gioco all'interno dell'organizzazione e la comunicazione ha lo **scopo di raccogliere** informazioni dai lavoratori in modo che la loro condizione possa essere migliorata per consentire di lavorare in modo più efficace. In questo caso, la comunicazione non ha lo scopo di trasmettere valori, ma piuttosto di tracciare una descrizione fedele della realtà organizzativa "così com'è" (Rorty 1980). Quindi, secondo questa visione, le interpretazioni dovrebbero idealmente essere evitate a favore di una resa neutrale e oggettiva di "come sono veramente le cose".

Processi costruttivi

I processi comunicativi sono processi informali, "orientati orizzontalmente e trasversalmente", in cui i partecipanti negoziano il significato del contenuto delle comunicazioni, quindi **cooperano alla costruzione di concetti** costruiti socialmente e utilizzati all'interno dell'organizzazione. Ciò si traduce in ciò che è stato chiamato "creazione di senso'' (Weick, 1995); la costruzione sociale della realtà organizzativa, che include la creazione di valori comuni e di un senso di identità e di appartenenza all'organizzazione.

L'assunto presente in questa concezione della comunicazione è che la **realtà (e** la realtà organizzativa in particolare) **non è distaccata dagli individui che la percepiscono,** quindi la conoscenza di questa realtà non è data neutralmente (e trasmissibile), ma è sempre filtrata dagli **schemi interpretativi** di soggetti. Questi schemi interpretativi vengono continuamente rimodellati mentre gli individui interagiscono con altri individui, creando così nuovi concetti e altri prodotti sociali (Raskin 2002). In questo senso, la comunicazione non è solo uno scambio di informazioni, ma è piuttosto la **creazione di nuovi modi di vivere la realtà** che da queste nuove entità sociali può emergere.

Questo modello di comunicazione è tipico delle realtà caratterizzate da una forte necessità di integrazione, come le aziende di professionisti o quelle aziende di vendita fortemente orientate al cliente sia interno che esterno.

Ripercorrendo le variabili sinora descritte le aziende adottano:

modelli costruttivistici, federalismo, tecnologie intensive **(coordinamento organizzativo);** sistemi di gestione del flusso di lavoro **(sistemi informatici);** comunicazione informale basata sullo scopo **(processi di comunicazione);** processi costruttivi **(comunicazione organizzativa psicologica e antropologica).**

In questi casi vi è la necessità che le persone abbiano una forte appartenenza organizzativa e un orientamento alla qualità. Il modo migliore per ottenere questi risultati è l'attivazione di un plastico e continuo processo di conoscenza delle risorse interne e del rapporto tra azienda ed esterno.

Alcuni famosi casi aziendali in questa direzione sono IKEA, Hilton e nel settore delle piccole aziende la Polar Cape Consulting che (non a caso) vende consulenza IT.

Vantaggi e svantaggi dei tre approcci

Tracceremo ora i vantaggi e gli svantaggi dei tre tipi di approcci alla comunicazione che la classificazione indica, al fine di capire cosa aspettarsi quando si passa da un tipo di comunicazione all'altro.

— La comunicazione **normativa** ha il vantaggio di essere controllabile e precisa ma, d'altra parte, è molto rigida e questo può bloccare o inibire Lemergere spontaneo di iniziative dal fondo dell'organizzazione.
— La comunicazione **descrittiva** gode dei vantaggi del suo essere bi-direzionale, nel senso che l'informazione proviene da più fonti e questo, di sicuro, migliora la partecipazione dal basso e la possibilità per il top management di percepire Tumore dell'intera organizzazione. D'altra parte, si basa su un'ipotesi discutibile, vale a dire che sia possibile scambiare informazioni che siano neutrali rispetto ai valori. Pertanto, anche se in questo caso il top management prende in considerazione i feedback dalla base, può accadere che la base le persone si sentano autorizzate a esprimere schemi predefiniti che sono approvati dal top management, anche se quest'ultimo finge di essere neutrale.
— La comunicazione costruttivista ha il vantaggio di essere libera da schemi imposti, il suo contenuto e la sua forma sono completamente determinati dagli attori coinvolti nel processo di comunicazione; in questo modo possono emergere risultati nuovi e imprevedibili, lasciando spazio alla creatività e alla spontaneità. D'altra parte, in questo caso, la comunicazione può essere molto confusa e incontrollabile e può essere più difficile per il top management estrarre i risultati di questi processi, in quanto spesso non sono facilmente disponibili.
Ciò che può essere desunto da questa breve analisi è che:
— la comunicazione **normativa** è più adatta agli ambienti in cui esiste una gerarchia forte e ben definita e il lavoro consiste principalmente in **pratiche ben consolidate** e gli attori ai livelli inferiori di organizzazione hanno principalmente il compito di eseguire delle routine predefinite.
— la comunicazione descrittiva è invece auspicabile in quei contesti in cui la struttura dell'organizzazione è più piatta e il lavoro di tutti gli attori comporta un più alto **grado di autonomia.**
— la comunicazione **costruttivistica** sembra essere molto efficace in scenari in cui convivono **molte diverse unità indipendenti** e quindi è molto difficile avere una visione globale che incontri i bisogni di tutti. Poiché in questi contesti la comunicazione deve oltrepassare i limiti delle unità di lavoro specifiche, è difficile trovare "un linguaggio che tutti possano comprendere".
Sembra allora più plausibile che il consenso su come comunicare e la comprensione di ciò che viene comunicato debba essere negoziato continuamente, data l'eterogeneità delle competenze e delle capacità organizzative interagenti tra loro. Al tempo stesso il senso di identità e di appartenenza all'organizzazione stessa devono essere sempre riconfermati.

Riflessioni e ipotesi di sviluppo

Può essere interessante fare un confronto fra le turbolente prospettive psicosociali che dominano oramai da anni la cultura psicosociale e le certezze "perdute" della Psicologia del lavoro che continua a privilegiare, coerentemente con la sua vocazione, un approccio pragmatico e positivo.
L'approccio pragmatico della Psicologia del lavoro è teso alla valorizzazione delle opportunità culturali e socio economiche della tecnologia; esso è meno preoccupato (rispetto all'approccio psicosociale) dei rischi potenziali impliciti nel rapporto uomo—tecnologia.
Se osserviamo il focus di interesse della Psicologia del lavoro nelle organizzazioni tradizionali, notiamo che dal dopoguerra sino agli anni Ottanta del secolo scorso la

motivazione, lo sviluppo, la valorizzazione e la "democrazia" partecipativa delle risorse umane erano il cuore di questa disciplina.
Nel corso di alcuni decenni abbiamo invece osservato un cambiamento di rotta nei focus di interesse, sempre più rivolti al disagio, al benessere/malessere, alla gestione del paradosso aziendale di esigere maggiore investimenti psicologici offrendo in cambio sempre minore appartenenza organizzativa.
Al tempo stesso il carattere clinico-applicativo della disciplina viene progressivamente modificato spostando la sua natura di interrogazione sulla cultura, sulla gestione e sulla strategia organizzativa verso un paradigma che interroga quantitativamente gli effetti su singoli e gruppi di una gestione organizzativa data come implicita, all'insegna del valore unico del ritorno dell'investimento a breve termine. Il contesto socio economico sembra essere caratterizzato da una promessa di infinite opportunità potenziali e l'offerta, in concreto, di forti incertezze e frammentazioni.
A fronte di queste considerazioni, nell'attuale condizione di frammentazione identitaria, si ipotizza che il ruolo della comunicazione e della competenza mass mediatica del singolo sia uno degli strumenti principali di *sopravvivenza o di sviluppo* nel difficile scenario organizzativo attuale.
Si tratta, ad esempio, per i giovani che personalmente incontro nei servizi di counselling universitario, di uno scenario difficile ma al tempo stesso *potenzialmente* ricco, in grado di offrire molte cose a chi è *potenzialmente* capace di tollerare l'incertezza e sia capace di architettare un *bricolage* di esperienze, **in isole di eventi lavorativi virtualmente possibili** ma non garantiti.
Oggi' ogni giovane che voglia inserirsi non passivamente nel mondo del lavoro deve essere capace di muoversi e pensare su **più registri virtuali,** avere in mente più opzioni: master, lauree specialistiche nelle università più svariate, progetti a tempo, perfezionamenti linguistici e altro. Il tutto deve essere ovunque perseguibile nello spazio dell'economia globale. Ciò forse è ulteriormente acuito, nella realtà italiana, da una particolare stagnazione socioeconomica presente negli ultimi anni (Blossfeld, Hofacker, Rizza, Bertolini, 2011).
Ad esempio l'importanza della comunicazione globale e mediatica viene ritrovata all'interno delle strutture organizzative da parte di coloro che hanno assorbito lo spirito mediatico dei tempo attuale.
Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno contribuito — **citiamo un esempio emblematico tra i molti possibili —** alla creazione del **team virtuale,** un nuovo tipo di gruppo di lavoro. In questo contesto, un gruppo di lavoratori si espande organizzativamente e/o geograficamente per lavorare insieme su un progetto comune; attraverso la tecnologia comunicativa e informativa viene formata considerata una squadra virtuale (Grosse, 2002).
Le persone non devono più lavorare nello stesso posto, i partecipanti possono essere coinvolti nella partecipazione alle attività da qualsiasi luogo in tutto il mondo, in qualsiasi momento del giorno o della notte.
I team virtuali rompono le barriere temporali e spaziali, possono anche utilizzare al massimo l'esperienza dei membri dell'organizzazione.

Le moderne organizzazioni sembrano quindi divenire un ibrido tra:
la tradizionale psicologia delle organizzazioni (centrata sull'individuo e le sue motivazioni);
la tradizionale organizzazione strutturalista (centrata sugli organigrammi);
la comunicazione costruttivistica (centrata sul coordinare motivazioni, organigrammi e servizio);
— la comunicazione mass mediatica (centrata sul valore della connettività non stanziale).
La cultura digitale esterna all'azienda entra a potenziare la produttività organizzativa. Chi si inserisce in contesti innovativi è oggetto e soggetto, al tempo stesso, della cultura mediatica contemporanea di cui è parte e che contribuisce a sviluppare in un processo co-generativo, attualmente oggetto di una crescente attenzione scientifica.